

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR

2005/2007



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO DE LONGA DURAÇÃO

Necessidades do Exército em Recursos Humanos qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços: obtenção, aplicação e gestão de carreiras

João Pedro Machado Falcão Lhano

Maj Inf

Presidente do Júri: TGEN José Luís Pinto Ramalho

Arguente Principal: COR ADMAER Luís Manuel Pais de Oliveira

Arguente: TCOR ART João Alberto C.Q. Furtado de Almeida

Arguente: MAJ INF Luís Filipe Almeida Costa

**ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ESTUDOS
SUPERIORES MILITARES**

**ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM UMA FINALIDADE
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO
NO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES,
CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL. AS
OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE
ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM
ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR DOUTRINA SUSTENTADA PELO
INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES.**

PROFESSOR ORIENTADOR:

**PAULO JORGE VARELA CURRO
TCOR INF**

RESUMO

Actualmente, as organizações sentem uma necessidade crescente de possuir **Recursos Humanos** cada vez mais especializados. O Exército, como organização, é um exemplo dessa necessidade. No entanto, a diversidade das áreas do conhecimento abrangidas, os diferentes graus académicos, a obtenção, aplicação e carreira desses recursos, continuam a ser muito diversos.

Este trabalho insere-se nesse contexto, procurando avaliar se há necessidades no Exército em matéria de Recursos Humanos qualificados em áreas do conhecimento não inscritas nas Armas e Serviços, nomeadamente, de Mestres e Doutores e, caso exista essa necessidade, como obtê-los, aplicá-los e gerir a sua carreira.

A metodologia assenta numa pesquisa documental, em questionários e em entrevistas a entidades ou personalidades que, pela sua experiência ou pela função desempenhada no Exército, possam contribuir para o esclarecimento desta questão. Utilizou-se um modelo de análise que procura relacionar o sistema de **Gestão de Recursos Humanos** e as **Políticas de Recursos Humanos** a ele inerentes, com a **carreira dos militares** e as influências externas.

Dessa análise verificou-se a existência de necessidades de Recursos Humanos com o grau de Mestre e Doutor, devendo o Exército recorrer preferencialmente ao recrutamento interno, para o qual possui candidatos suficientes. A melhor altura para os candidatos frequentarem esses cursos é após a promoção a Major e, após a obtenção desses graus, esses militares fariam uma carreira em ziguezague. Seriam preferencialmente empregues no desempenho de funções na área da formação entretanto obtida, da qual sairiam quando necessário para desempenhar as normais funções de Comando ou Estado-Maior nas diferentes Unidades Operacionais do Exército.

O **processo de Bolonha**, que vem alterar significativamente a formação de base na Academia Militar, poderia ser encarado como uma oportunidade para o Exército conseguir ter especialistas nas áreas que entendesse como necessárias, sem necessitar de alterar significativamente o actual modelo de carreiras.

ABSTRACT

Nowadays, organizations have an increasing need in specialized **Human Resources**. The Army, as an organization is a good example of that. However, due to the various areas of knowledge, different academic degrees, their attainment, application and management of those human recourses are still very diverse.

In this context, the aim of this work is to assess the needs of qualified Human Resources in knowledge not included in the various branches of the Army, namely Masters and Doctors, and if that needs exists, how the Army can obtain, apply and managed its careers.

Methodology was based on documental research, questionnaires and interviews to entities or persons who, due to their experience or position in the Army, can contribute to enlighten those questions. An analysis model was used to relate the **Human Resources Management** system and their **Human Resources Policies**, with the **military careers** and the external influences.

Results from this work reveal that Masters and Doctors are needed in the Army and they should be preferentially recruited from internal Human Resources, once the Army has enough candidates. The best period for candidates to get these degrees is after getting promoted to Major rank and then those militaries should be under a zigzag career. They would preferentially work on the areas related with the degrees they had, however, if necessary they could be posted in the Operational Army Units to act as a Commanders or staff officers.

The **Bolonha process**, that is going to modify all the ungraduate process at the Military Academy should be assumed by the Army as an opportunity to get specialists on those areas taken as essentials, without changing significantly the military career model.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível graças à ajuda constante de muitas pessoas. Quero agradecer muito sinceramente a generosidade de todos quantos de uma forma “mais” ou “menos” importante me ajudaram. Deixo um reconhecimento especial:

Ao Tenente-Coronel Varela Curro pela orientação científica do presente trabalho. O seu constante apoio e ajuda foram fundamentais à realização deste TILD.

Aos camaradas do Curso de Estado-Maior 2005-2007, que sempre me apoiaram e ajudaram quando foi necessário, especialmente ao Major Vale Cruz, pela disponibilidade e pela amizade diária que sempre ofereceu e aos Major Octávio Avelar e Major Jorge Ferreira, pelas longas conversas tidas em conjunto.

Ao Gabinete de Apoio da DAMP, nas pessoas do Major de Transmissões Rocha e Capitão de Artilharia Dias, pela ajuda na recolha de dados.

A todos os que, através de entrevistas ou preenchimento dos questionários, tornaram possível este trabalho.

Aos meus pais, pela ajuda prestada na revisão final do trabalho.

À Dra. Fernanda Pires que, com a sua disponibilidade, tornou possível não só a realização deste trabalho, mas a frequência de todo o CEM.

À Ana, pelo apoio científico e pessoal, importante ao longo deste curso e especialmente neste trabalho.

Ao Francisco, Maria e Henrique que foram decisivos para manter um certo ar de “normalidade” na minha vida.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
I.1. Abordagem Sistémica	4
I.2. Os processos e as políticas de Recursos Humanos	5
I.3. Obtenção de Recursos Humanos.....	6
I.4. Aplicação de Recursos Humanos.....	8
I.5. Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	13
I.6. Referências a trabalhos anteriores na área da investigação.....	14
I.7. Síntese Conclusiva	15
II. SITUAÇÃO ACTUAL.....	16
II.1. Situação actual do Exército.....	16
II.2. A Declaração de Bolonha	16
II.3. A Academia Militar	18
II.4. Outras realidades.....	19
II.5. Síntese Conclusiva.....	22
III. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....	23
III.1. Modelo de análise.....	23
III.2. Instrumentação	24
III.3. Amostragem	25
III.4. Análise das hipóteses.....	26
III.5. Síntese Conclusiva.....	40
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	44
APÊNDICES	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Os processos e as políticas de Recursos Humanos	6
Figura 2 – Níveis de trabalho e qualificações superiores	18
Figura 3 – Modelo de análise	24
Figura 4 – Caracterização das amostras dos questionários A e B	26

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela N.º 1 – Questões 1 a 6 do questionário A.....	27
Tabela N.º 2 – Questão 5.a e 5.b do questionário B.....	28
Tabela N.º 3 – Questão 5.c a 5.f do questionário B	28
Tabela N.º 4 – Questão 21 do questionário A	29
Tabela N.º 5 – Questões 7 a 10 do questionário A.....	31
Tabela N.º 6 – Questão 6 do questionário B	31
Tabela N.º 7 – Questões 11 a 15 do questionário A.....	33
Tabela N.º 8 – Questão 7 do questionário B	33
Tabela N.º 9 – Questão 3 do questionário B	34
Tabela N.º 10 – Questão 19 do questionário A	34
Tabela N.º 11 – Questão 8.e do questionário B.....	34
Tabela N.º 12 – Questão 16 do questionário A	35
Tabela N.º 13 – Questão 8.a do questionário B.....	35
Tabela N.º 14 – Questão 18 do questionário A	36
Tabela N.º 15 – Questão 8.f do questionário B	36
Tabela N.º 16 – Questão 17 do questionário A	37
Tabela N.º 17 – Questão 8.d do questionário B	37
Tabela N.º 18 – Questão 8.c do questionário B.....	37
Tabela N.º 19 – Questão 20 do questionário A	38
Tabela N.º 20 – Questão 8.b do questionário B	38

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A (Metodologia de trabalho).....	III
Apêndice B (Políticas de Recursos Humanos).....	V
Apêndice C (Questionário A – Capitães, Majores, Tenentes-Coronéis e Coronéis)	VII
Apêndice D (Questionário B – Comandantes, Directores ou Chefes)	X
Apêndice E (Guião das Entrevistas).....	XIV

LISTA DE ABREVIATURAS

AFA	Academia da Força Aérea
AM	Academia Militar
CEM	Curso de Estado-Maior
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
COG	Corpo de Oficiais Gerais
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EN	Escola Naval
ESPE	Escola Superior Politécnica do Exército
EUA	Estados Unidos da América
GRH	Gestão de Recursos Humanos
NNCMQP	Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes
QE	Quadro Especial
QP	Quadro Permanente
RH	Recursos Humanos
UEO	Unidade, Estabelecimento ou Órgão

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Actualmente, as Organizações¹ sentem uma necessidade crescente de possuir Recursos Humanos (RH) cada vez mais especializados. O Exército, como organização, é um exemplo dessa necessidade. No entanto, a diversidade de especializações e o reduzido número de pessoas necessárias em algumas dessas especialidades, leva a que não seja rentável a sua formação no interior do Exército, havendo por isso um recurso à formação em universidades civis. No entanto, a diversidade das áreas abrangidas, os diferentes graus académicos, a obtenção, aplicação e carreira desses recursos, continuam a ser muito diversos.

Este trabalho insere-se nesse contexto, abordando a problemática da necessidade desses recursos, de forma a contribuir para uma clarificação da situação actual no Exército.

Definição do objectivo da investigação

Perante o tema proposto, é objectivo deste trabalho levantar alguns contributos de modo a saber se há necessidades no Exército em matéria de RH qualificados em áreas do conhecimento não inscritas nas Armas e Serviços, nomeadamente, de Mestres e Doutores e, caso exista essa necessidade, como obtê-los, aplicá-los e gerir a sua carreira.

Importância do estudo e justificação da escolha

As indefinições ainda existentes no Exército acerca da obtenção, aplicação e gestão das carreiras dos RH possuidores de formação pós-graduada, não são vantajosas para a organização. Com o aumento ao longo dos últimos anos do número de militares possuidores desses graus, o problema deixou de ser pontual, para se tornar organizacional. Possuir no seu interior RH altamente qualificados e não os aproveitar, além de poder criar desmotivação e mal-estar na organização, revela-se um mau acto de gestão. Ao longo de toda a carreira, tornou-se notório a pouca atenção que é dada a estes assuntos no Exército. Quer em contactos com camaradas possuidores destes graus académicos, quer no órgão de Administração do pessoal do Exército, sempre foi evidente a pouca atenção que este assunto desperta. A vivência pessoal onde, por coincidência, há um contacto com muitos civis possuidores destes graus académicos, veio salientar a diferença de relevância dada em cada um destes meios a este assunto – de factor muitas vezes decisivo na sociedade civil, a factor muitas vezes prejudicial no meio militar –.

Numa altura em que nos encontramos na fase inicial da aplicação do processo de Bolonha,

¹ Uma Organização é uma entidade social, propositadamente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos (Bilhim, 2006, 21).

que defende valores como a aprendizagem ao longo da vida, a importância deste trabalho é, constituindo-se como um trabalho exploratório, poder permitir ao Exército uma tomada de consciência acerca destes assuntos, desbravando caminhos e dando contributos para que se resolvam os problemas existentes. E foi essa importância que determinou a escolha deste tema.

Delimitação do estudo

Face às condicionantes de tempo e espaço impostas a este trabalho, optou-se por delimitá-lo:

- Ao universo dos Oficiais do Quadro Permanente (QP) do Exército, oriundos da Academia Militar (AM);
- À formação Pós-graduada e, dentro desta, apenas aos Mestrados e Doutoramentos.

Metodologia

A metodologia² assenta numa pesquisa documental e em entrevistas a entidades ou personalidades que, pela sua experiência ou pela função desempenhada na estrutura do Exército, possam contribuir para o esclarecimento desta questão. Entrevistaram-se o Comandante do Pessoal, o Comandante da AM, o General Sub-Chefe do Estado-Maior do Exército e o Coronel de Artilharia Vieira Borges. Realizaram-se ainda dois questionários; um deles, a todos os Comandantes, Directores ou Chefes de Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (UEO) do Exército e outro a todos os Capitães, Majores, Tenentes-Coronéis e Coronéis.

Decorrente desta análise, tenta-se responder à Questão Central: Como obter, aplicar e gerir a carreira dos Recursos Humanos qualificados com formação pós-graduada necessários ao Exército.

A partir da Questão Central, surgem as seguintes questões derivadas:

Questão Derivada 1 – O Exército tem necessidades de RH qualificados com formação pós-graduada.

Questão Derivada 2 – Como obter os RH qualificados com formação pós-graduada, necessários ao Exército.

Questão Derivada 3 – Onde aplicar os RH qualificados com formação pós-graduada, necessários ao Exército.

Questão Derivada 4 – Como gerir a carreira dos RH qualificados com formação Pós-graduada, necessários ao Exército.

Questão Derivada 5 – Quais as implicações do processo de Bolonha na forma de obtenção dos graus académicos.

² Apêndice A (Metodologia de trabalho)

Com base nestas questões derivadas, levantaram-se as seguintes hipóteses para orientar o estudo:

Hipótese 1 – O Exército tem necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento;

Hipótese 2 – Para suprir as necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento, o Exército deve recorrer ao recrutamento interno;

Hipótese 3 – Sendo os cursos com interesse para o Exército, deve ser este a arcar com os custos financeiros e da ausência dos militares;

Hipótese 4 – Esses RH devem iniciar estes cursos após a promoção a Major e podem ser aplicados em qualquer das funções militares;

Hipótese 5 – Estes RH devem continuar no seu Quadro Especial (QE), mas com uma gestão diferenciada;

Hipótese 6 – O processo de Bolonha vai trazer alterações à forma actual de obtenção desses graus académicos.

Organização do estudo

O estudo encontra-se organizado em cinco partes: Introdução, 3 Capítulos e Conclusões e Recomendações.

Na Introdução, faz-se um enquadramento do tema e do trabalho. Optou-se por não incluir um corpo de conceitos, já que eles se encontram abordados com mais profundidade no Capítulo 1 – *Enquadramento Teórico*, que inclui um suporte doutrinário e conceptual e uma análise a trabalhos existentes com importância para o estudo.

No Capítulo 2 – *Situação Actual*, efectua-se um levantamento de quais as soluções adoptadas por alguns exércitos de países amigos e pelos outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas, da situação actual no Exército e da influência do processo de Bolonha, com as consequentes implicações no ensino superior e a forma como o Exército está a preparar a sua aplicação.

No Capítulo 3 – *Apresentação e interpretação de resultados*, efectua-se a análise à informação e dados recolhidos.

Por fim, nas *Conclusões e Recomendações*, apresenta-se uma síntese ao trabalho e sugerem-se subsídios para alterar o modelo actualmente em vigor.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

I.1. Abordagem Sistémica

As organizações têm objectivos a atingir e para isso desenvolvem esforços e consomem os recursos organizacionais ao seu dispor, que podem ser materiais, financeiros, físicos ou humanos.

O processo de planear, organizar, dirigir e controlar o uso destes recursos, para que os objectivos organizacionais sejam alcançados de uma forma eficiente e eficaz, intitula-se Administração (Chiavenato, 2000, 29). Se estivermos a falar de RH, pode então utilizar-se a expressão Administração de Recursos Humanos (ARH), entendendo-se RH como o conjunto de pessoas ao serviço da organização (NP 4427, 2004, 6).

No entanto, o termo Administração não é consensual entre os diversos autores consultados. A nacionalidade dos autores, com as inerentes diferenças linguísticas, leva a que autores portugueses, como Bilhim (2004) e Rocha (1997), ou documentos como a Norma Portuguesa sobre Sistemas de Gestão de RH (NP 4427, 2004, 4) utilizem o termo Gestão, enquanto que Chiavenato (2004) e Werther & Davis (1983), estes últimos traduzidos para português numa edição brasileira, utilizem o termo Administração. Há ainda autores portugueses que distinguem os termos com o nível a que cada um deles seria aplicado (Lisboa, 1995, 5). Administração seria ao nível do planeamento de médio e longo prazo, do que deve ser feito, numa perspectiva alargada, e Gestão ao nível do como deve ser feito, no curto prazo, numa luta constante entre o conhecer mais do que prever uma situação.

Neste trabalho, vai utilizar-se preferencialmente o termo Gestão, atribuindo-lhe na prática o mesmo significado que Administração. No entanto, esta dificuldade em encontrar termos comuns, não se limita às diferentes interpretações linguísticas dos diversos autores. O facto de a Gestão de Recursos Humanos (GRH) recorrer à teoria e ao comportamento organizacionais leva a que se possa estabelecer diferenças significativas entre os diversos autores que têm abordado este tema (Bilhim, 2004, 19). De cada teoria vai emergir um determinado modelo de GRH (Rocha, 1997, 41), o que torna impraticável uma abordagem a todos e nos direcione para aquela que é, actualmente, a forma mais comum de abordagem à GRH – a Abordagem Sistémica. “A abordagem sistémica é a base para o desenvolvimento da GRH. É de facto no contexto da metáfora orgânica que a GRH ganhou a projecção de que actualmente desfruta” (Bilhim, 2006, 37). Na prática, o pensar em termos de sistemas ajuda os especialistas de pessoal a identificar as variáveis-chave com que estão a lidar (Werther & Davis, 1983, 18).

Nesta abordagem, os processos³ da GRH, de que falaremos mais à frente, são entendidos como subsistemas de um sistema maior (Chiavenato, 2004, 135), considerando que cada processo é um sistema que interage com os outros e que uma variação num deles tem necessariamente implicações nos restantes. Como este sistema é também afectado pelo ambiente externo, pode classificar-se como sendo um sistema aberto⁴.

I.2. Os processos e as políticas de Recursos Humanos

Na abordagem sistémica, são considerados diferentes processos de GRH, cada um deles agrupando diversas actividades. Este agrupamento não é igual de autor para autor, variando o nome dado ao processo, o nome dado às actividades e a própria forma de as agrupar, havendo ainda diferenças entre o mesmo autor, dependendo da altura em que foi escrita determinada obra (Chiavenato, 1999 e 2004). Como não se pretende efectuar um levantamento exaustivo da forma de divisão escolhida pelos diferentes autores consultados, vai adoptar-se a divisão preconizada por Chiavenato (2004), porque, dos consultados, é o autor que abordou nas suas obras este assunto de forma mais aprofundada. Assim, existem cinco processos básicos de GRH: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitorização.

Considerando que a GRH tem um carácter multivariado, abordando uma multiplicidade de campos do conhecimento e é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional e do ambiente (Chiavenato, 2004), não é uma tecnologia que se possa aplicar de forma uniforme em todas as organizações. Há primeiro que efectuar um diagnóstico da organização e só depois decidir pela terapia a utilizar (Rocha, 1997, 61), não esquecendo que a GRH tem uma dimensão prática, que lembra frequentemente um receituário de boas práticas (Bilhim, 2004, 17) que, ao ser aplicado em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura da organização, dá origem às políticas (Chiavenato, 2004, 136). Estas políticas adaptadas a um sistema de GRH funcionam como guias contínuas de aproximação ao que a organização pretende adoptar na gestão de pessoas. As políticas devem ser estabelecidas pela gestão de topo da organização (NP4427, 2004, 8) e definem não só a filosofia e valores da organização, como também a forma como as pessoas devem ser tratadas (Armstrong, 1999, 259) e como por intermédio delas se atingem os objectivos organizacionais. Ao mesmo tempo criam-se as condições para que sejam alcançados os objectivos individuais. As políticas de RH estão presentes em todas as organizações, (Armstrong, 1999, 260) mesmo que estejam implícitas em vez de formalmente

³ Bilhim (2004) designa-os por funções, Rocha (1997) e Werther & Davis (1983) por actividades.

⁴ Um sistema pode ser definido como um conjunto de partes ou componentes, que funcionam em conjunto para agir como um todo. É um sistema aberto se houver trocas com o exterior, ou fechado se essas trocas não existirem (Botkin & Keller, 2000, 35).

formuladas (Armstrong, 1999, 266), garantindo que, quando se está a lidar com assuntos relativos a pessoas, é efectuada através de toda a organização uma abordagem de acordo com os valores adoptados por essa organização (Armstrong, 1999, 259).

Segundo Chiavenato (2004, 137) uma política de RH deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitorização de RH⁵. Na Figura 1, apresenta-se a relação entre um sistema de GRH, com os processos e políticas de RH.

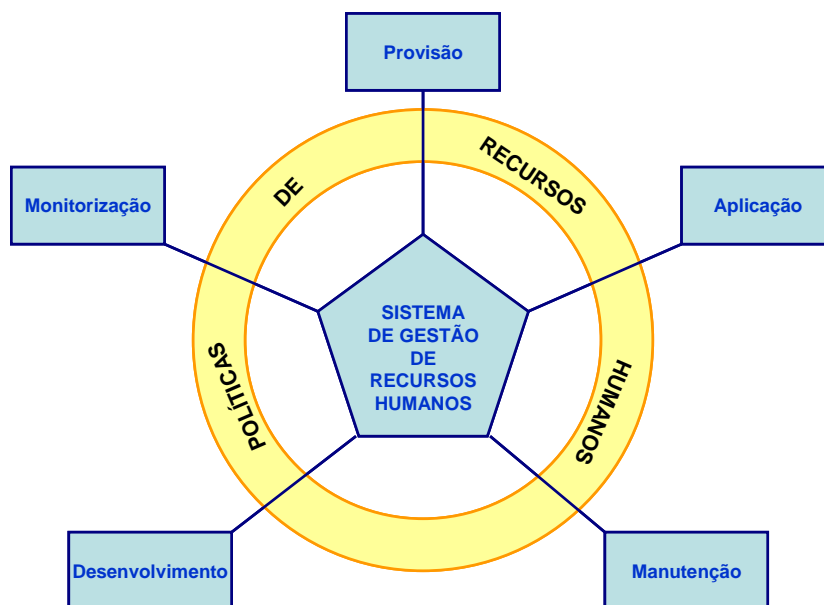


Figura 1 – Os processos e as políticas de Recursos Humanos

I.3. Obtenção de Recursos Humanos

Quando uma organização sente necessidade de ocupar um cargo⁶, tem necessariamente que desencadear um processo que lhe permita obter a pessoa certa para esse lugar. Este processo, que Chiavenato (2004, 135) designa por provisão ou suprimento, Rocha (1997, 67) por procura e Bilhim (2004, 217) por atracção de RH para a organização, pode incluir a pesquisa de mercado (Chiavenato, 2004, 137) e o planeamento de RH (Rocha, 1997, 67). Tem sempre como ideia subjacente o atrair candidatos para desempenhar determinadas funções⁷ – Recrutamento – e,

⁵ No Apêndice B, apresenta-se um esquema completo das políticas de RH.

⁶ Cargo – Conjunto de deveres, funções, tarefas e actividades atribuíveis a um só titular (Glossário, 2004, 19). Consideram-se cargos militares os lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas e os lugares existentes em qualquer departamento do Estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar (EMFAR, 2003, Art.º 33).

⁷ Função – Conjunto de tarefas e actividades, cujo desempenho concorre para o exercício de um Cargo (Glossário, 2004, 19). Consideram-se funções militares as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares classificando-se em Comando, Direcção ou Chefia, Estado-maior e Execução (EMFAR, 2003, Art.º 34).

entre eles, seleccionar os que melhor se adequam aos requisitos previamente estabelecidos – Selecção. Assim, deve ser precedido de uma análise prévia da função, sem a qual não deve haver recrutamento e, na sua ausência, é preciso proceder previamente à respectiva elaboração. É a definição da função que permite definir o perfil profissional dos futuros ocupantes (Bilhim, 2004, 228). Essa definição, molda o cargo a ocupar que é descrito na oferta de emprego da organização e, pelos requisitos exigidos, vai condicionar os candidatos que concorrem, entendendo-se então o recrutamento como um processo de comunicação, no qual a organização divulga uma oportunidade (Chiavenato, 1999, 91).

De acordo com esse perfil profissional desejado, vai determinar-se se o recrutamento é interno, externo ou misto. O interno visa obter candidatos que já pertencem aos quadros da organização, o externo procura obter candidatos exteriores à organização e o misto é a utilização simultânea dos anteriores. O recrutamento interno só será possível desde que existam quadros com as qualificações adequadas ao desempenho dos lugares que foram definidos, ou então planear com antecedência a qualificação dos recursos internos (Silva, 2001, 20). No recrutamento externo, poderá ser necessário dar ao candidato uma formação inicial que se julgue necessária para o candidato assimilar os valores da organização antes de o integrar.

No entanto, nenhum destes métodos é perfeito, havendo em cada um deles vantagens e inconvenientes. Os autores consultados apontam como principais vantagens do recrutamento interno uma maior economia para a empresa, uma maior rapidez no preenchimento da vaga, uma maior probabilidade de acerto na escolha do candidato e o servir como factor de motivação para o bom desempenho. Como desvantagens, o poder atingir-se o princípio de Peter⁸ e os problemas de desmotivação para os não promovidos. Para o recrutamento externo, como principais vantagens apontam-se o introduzir “sangue novo” e novas perspectivas à organização e, em muitos casos, ser mais barato do que pagar a formação a um trabalhador que já pertença à organização. Como principais desvantagens o ser mais demorado e mais caro que o recrutamento interno, ser menos seguro, podendo recrutar-se a pessoa inadequada e poder levar à desmotivação dentro da organização.

Por norma, não existe uma opção prévia pelo recrutamento externo ou interno. Trata-se de um processo integrado no planeamento estratégico (Rocha, 1997, 84) e que deverá ter em especial atenção a cultura organizacional. Se a organização acha que é necessário mudar a actual cultura organizacional, deve optar pelo recrutamento externo. Se, pelo contrário, há uma intenção de manter a cultura da organização, recomenda-se o recrutamento interno, quando

⁸ Princípio proposto por Laurence Johnston Peter (1919 – 1990), que afirma que, um indivíduo vai sendo promovido até atingir a incompetência, logo todas as posições na hierarquia tendem a ser ocupadas por incompetentes.

possível (Bilhim, 2004, 229).

As políticas adoptadas devem, no entanto, estar bem definidas, para haver uma linha condutora em todo o processo, maximizando as vantagens de cada modalidade. Têm, no entanto, que ser cuidadosamente implementadas, porque podem ser uma poderosa fonte de restrições, já que às vezes procuram alcançar a uniformidade, a economia de recursos e outros objectivos que não se relacionam directamente com o recrutamento (Werther & Davis, 1983, 147).

I.4. Aplicação de Recursos Humanos

Após ter escolhido a pessoa para ocupar determinado cargo, é necessário saber o que ela vai fazer na organização, ou seja, como aplicá-la. Apesar de nas descrições teóricas este processo aparecer após o processo de obtenção de RH, na prática é ele que muitas vezes dá origem ao recrutamento. Tem, como nos casos anteriores, diferentes abordagens, podendo incluir programas de integração, desenho de cargos, avaliação do desempenho (Chiavenato, 2004, 137) e ainda o desenvolvimento de carreira (Rocha, 1997, 118). As políticas de aplicação de RH, definidas por Chiavenato (2004, 137), consistem em:

- Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (intelectuais, físicos, etc) para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- Critérios de planeamento, colocação e movimentação interna de RH, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;
- Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos RH, através da avaliação do desempenho.

No entanto, Rocha (1997, 95) considera este passo como a integração do novo funcionário que fica “em determinada função e integrado numa carreira”. É pois neste processo que surge o conceito de carreira.

I.4.1. Carreira

Pode definir-se carreira como a sequência de actividades separadas e relacionadas que providenciam continuidade, ordem e significado à vida da pessoa no trabalho (Rocha, 1997, 118). Caetano & Vala (2002, 424) relacionam-na com a organização, considerando-a como a “dinâmica do desenvolvimento da relação entre a organização e o indivíduo”. O estudo das carreiras permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua actividade ao longo da vida. Deve então existir uma preocupação permanente de desenvolvimento de carreira, com a finalidade de desenvolver, enriquecer e tornar mais capazes os recursos humanos da organização (Bilhim, 2004, 275).

Neste contexto, o planeamento de carreiras surge como uma estratégia para a GRH, cujo objectivo primordial é permitir à organização identificar com antecedência os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal. Como as novas tendências da GRH assumem que, só dando aos indivíduos uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional é que uma organização se constitui como opção de emprego duradoura, o planeamento de carreiras constitui-se como o elemento de charneira entre o que são os interesses da organização e as perspectivas pessoais (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2003, 357). Essas perspectivas não passam obrigatoriamente por uma progressão vertical de carreira, até porque essa movimentação ascensional deixou de ser condição indispensável para que as pessoas se desenvolvam, tenham maiores responsabilidades, um estatuto superior e se sintam realizadas. Aparecem, assim, em alternativa aos conceitos de carreira vertical e carreira horizontal, os conceitos de carreira em espiral (Santos, 1997, 50) ou em ziguezague, em que os profissionais circulam entre diferentes funções, em movimentações laterais o que lhes permite ter uma visão global do negócio. Esta ideia está intimamente ligada à chamada carreira multifuncional, em que os quadros da organização não trabalham só na sua função de origem, mas também noutras funções. Pensa-se e planeia-se em função de perfis de competências e as movimentações permitem visualizar o profissional como um quadro com capacidade para se dedicar a projectos complexos, dirigir equipas ou conduzir negociações chave. Esta nova visão do desenvolvimento individual permite, mesmo sem promoções formais, aumentar o conteúdo funcional dos cargos (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2003, 368). Estes conceitos gerais têm também aplicação no Exército, onde, devido à especificidade do meio militar, pode falar-se em carreira militar.

I.4.2. Carreira militar

O conceito de carreira militar, apesar de aflorado na Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar⁹, tem toda a sua definição no Estatuto dos Militares das Forças Armadas¹⁰ (EMFAR). Este define-a como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em QE e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (EMFAR, 2003, Art.º 27). O desenvolvimento da carreira militar traduz-se em cada categoria na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas, devendo possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes

⁹ Lei n.º 11/89 de 1 de Junho

¹⁰ Decreto-Lei n.º 197-A/2003 de 30 de Agosto

postos (EMFAR, 2003, Art.º 126). A ascensão na carreira é um direito que assiste a qualquer militar (EMFAR, 2003, Art.º 116). A carreira dos oficiais do QP, cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente, destina-se ao exercício de funções de Comando, Direcção ou Chefia, Estado-maior e Execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científico-técnica e de qualificação (EMFAR, 2003, Art.º 129). Os cargos e funções específicos de cada posto são os previstos nos regulamentos e na estrutura orgânica dos comandos, forças, unidades, serviços e órgãos do Exército, bem como na estrutura de outros organismos e departamentos, nacionais e internacionais, exteriores ao Exército (EMFAR, 2003, Art.º 237).

Deste conjunto de definições enquadrantes da carreira dos militares, retiram-se diversos aspectos que de forma directa afectam, significativamente, o desenvolvimento da carreira militar. Cabrita (2001, 11) considera-os como factores críticos na carreira, sendo eles: Posto Máximo, Formação Inicial, Cursos de Promoção, Sistema Retributivo, Tempo Máximo de Permanência no Posto, Sistema de Avaliação, Modalidades de Promoção, Quadro de Pessoal, Transição para a Situação de Reserva, Prestação de Serviço na Reserva e Condições Especiais de Promoção, subdividindo estas últimas em Tempo Mínimo de Permanência no Posto, Tempo Mínimo Global, Exercício de determinadas funções ou cargos. Destes factores, por serem aqueles que se consideram importantes para este trabalho, vão analisar-se os seguintes: Formação Inicial, Cursos de Promoção, Condições Especiais de Promoção, Quadro de Pessoal, Posto Máximo, Sistema Retributivo e, para além destes, vai também abordar-se a questão da inamovibilidade.

I.4.2.1. Formação Inicial

A formação académica indispensável ao ingresso no QP, na categoria de Oficiais, é a licenciatura obtida na AM. Essa Licenciatura pode ser em Ciências Militares, para as Armas de Infantaria, Cavalaria, Artilharia e para o Serviço de Administração Militar, com uma duração de 5 anos; em Engenharia Militar, para a Arma de Engenharia; ou em Engenharia Electrotécnica Militar para a Arma de Transmissões e para o Serviço de Material, com uma duração de 7 anos (com o 5 e 6º anos a serem frequentados no Instituto Superior Técnico). A licenciatura em Medicina, Medicina Veterinária ou Ciências Farmacêuticas tem também uma duração de 7 anos, mas estes alunos, a partir do 2º ano da Academia Militar, frequentam em paralelo Universidades civis, da área da sua licenciatura, obedecendo aos seus currículos próprios.

Uma outra forma de ingressar na categoria de Oficiais, é obtendo um bacharelato na Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE), à qual se podem candidatar Sargentos dos QP que, após um curso com uma duração de três anos, ascendem à categoria de Oficiais.

I.4.2.2. Cursos de Promoção

No EMFAR (2003, Art.º 245) está previsto que os Oficiais, ao longo da carreira, frequentem cursos de promoção, que os preparam para o desempenho de determinadas funções específicas do posto a que o oficial irá ascender no imediato e que, em simultâneo, constituem condições especiais de promoção a esse posto. Esses cursos são o Curso de Promoção a Capitão (CPC), o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) e o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG).

I.4.2.3. Condições Especiais de Promoção

O EMFAR (2003, Art.º 60) impõe a satisfação de condições especiais de promoção¹¹, como requisito indispensável para acesso ao posto imediato, entre elas o exercício de determinadas funções ou o desempenho de cargos. As funções militares são classificadas em Comando, Direcção ou Chefia, Estado-maior e Execução (EMFAR, 2003, Art.º 34).

A função Comando traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos (EMFAR, 2003, Art.º 35). A função Direcção ou Chefia traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar estabelecimentos e órgãos militares (EMFAR, 2003, Art.º 36). A função Estado-maior consiste na prestação de apoio e assessoria ao comandante, director ou chefe (EMFAR, 2003, Art.º 37). A função Execução traduz-se na realização das acções praticadas pelos militares integrados em forças, unidades, estabelecimentos e órgãos tendo em vista, principalmente, a preparação para o combate, o combate e o apoio ao combate. Integram-se também nesta função, as actividades de docência e de investigação em estabelecimentos militares (EMFAR, 2003, Art.º 38).

I.4.2.4. Quadro de Pessoal

Para o Exército, o quadro de pessoal é o número de efectivos permanentes na situação de activo, distribuídos por categorias e postos, afectos ao desempenho de cargos e exercício de funções, que se desdobra em quadros especiais (EMFAR, 2003, Art.º 163).

O quadro de pessoal do Exército actualmente em vigor foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 202/93, e define o número máximo de Oficiais que simultaneamente podem prestar serviço no Ramo. Esse Quadro de Pessoal vai limitar o General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), que anualmente fixa os quantitativos para cada QE e cuja soma não pode ultrapassar o

¹¹ Dependendo do posto, podem incluir o tempo mínimo de permanência no posto, o exercício de determinadas funções ou desempenho de determinados cargos, a frequência de curso de promoção com aproveitamento, a prestação de provas de concurso e outras condições de natureza específica.

estabelecido no Quadro de Pessoal do Exército.

Designa-se por Quadro Especial, o conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos segundo a mesma formação de base ou afim. No Exército os QE denominam-se, genericamente, por Corpo de Oficiais Gerais (COG), Armas e Serviços (EMFAR, 2003, Art.º 164).

Por necessidades de racionalização de RH, o militar pode ser transferido de QE, desde que para o efeito reúna as aptidões e as qualificações adequadas, tendo em vista a melhor utilização do militar no exercício de cargos ou desempenho de funções. A transferência de QE efectua-se por ingresso, mantendo a graduação até que lhe compita a promoção ao mesmo posto do seu novo Quadro e por reclassificação, mantendo o posto e a antiguidade relativa que detinha no QE anterior (EMFAR, 2003, Art.º 167 e 169).

I.4.2.5. Posto Máximo

O EMFAR (2003, Art.º 235) define os postos que constituem a carreira de oficial, sendo que em cada QE o mais elevado é o de Coronel e define quais os QE que têm acesso ao COG, e entre estes os que dão acesso ao posto de Major-General e de Tenente-General.

I.4.2.6. Sistema Retributivo

Um sistema retributivo é o conjunto formado por todos os elementos de natureza pecuniária ou outra que são ou podem ser percebidos, periódica ou ocasionalmente pelos funcionários e agentes por motivo da prestação de trabalho (Decreto-lei n.º 184, 1989, Art.º 13). O sistema retributivo da função pública é composto pela remuneração base, prestações sociais e subsídio de refeição e pelos suplementos (Decreto-lei n.º 184, 1989, Art.º 15). No Exército, a remuneração base é determinada pelo índice correspondente à categoria e escalão ocupada pelo militar e os suplementos são acréscimos remuneratórios decorrentes de particularidades específicas das funções militares e da forma de prestação de serviço (Decreto-lei n.º 57, 1990, Art.º 9), sendo que, no Exército, apenas está considerada a possibilidade de receber estes suplementos no caso de trabalho extraordinário, nocturno, em dias de descanso semanal ou feriados, em disponibilidade permanente ou então, no caso de trabalho prestado em condições de risco, perigosidade ou insalubridade¹².

I.4.2.7. Inamovibilidade

Inamovibilidade vem definida nas Normas de Nomeação e Colocação dos Militares do Quadro Permanente (NNCMQP)¹³, no seu Artigo 50º, como sendo o atributo de que se revestem

¹² São por exemplo os militares com a qualificação aerotransportado que, com base no princípio de especial risco e desgaste (Decreto-lei n.º 184, 1989, Art.º 19), auferem uma remuneração superior à dos militares do mesmo posto.

¹³ Despacho 90/CEME/02, de 17 de Junho.

certos cargos ou funções que requerem uma determinada permanência, que se concretiza por não poder deslocar os militares que os ocupam para outras funções antes de decorrido determinado período de tempo. No caso de ela decorrer da frequência de cursos nacionais ou estrangeiros é previamente definida pelo General CEME, mediante proposta do Comando do Pessoal, ouvido o Comando da Instrução (NNCMQP, 2002, Art.º 53).

I.5. Desenvolvimento de Recursos Humanos

O processo de desenvolvimento de RH é hoje em dia um dos que merece mais atenção, por parte dos teorizadores de RH e pelas organizações. Começa a haver uma tomada de consciência de que o mais importante activo de uma organização são as pessoas e o recurso organizacional mais importante é o conhecimento (Chiavenato, 1999, 33).

As tendências futuras apontam para a valorização das pessoas através da formação, sendo esta vista como um investimento e não um custo (Bilhim 2002, 26), devendo as organizações definir procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus recursos humanos (NP 4427, 2004, 11).

Neste campo, a multiplicidade de conceitos e formas de abordagem não permite um consenso acerca dos conceitos. Chiavenato (2004, 401), após se ter referido a este problema e às definições dos diversos autores por ele consultados, opta por abordar estes conceitos, como existindo a Educação, que é toda a influência que o ser humano recebe do ambiente social, e que se divide em vários tipos, como sejam a social, religiosa, política, moral, profissional, etc. Na sua abordagem, apenas fala da Educação Profissional, que divide de forma hierarquizada em Formação Profissional, em Desenvolvimento Profissional e em Treinamento. Destas definições, interessa sobretudo para este trabalho o Desenvolvimento Profissional, que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão.

Para Rocha (1997, 137) existem 4 formas de desenvolvimento de RH que, apesar de não terem um conteúdo bem definido, se desenvolvem ao longo de um contínuo. A Orientação, que é a integração dos novos empregados no seu posto de trabalho, ocorre na altura da entrada na Organização. O Treino, que designa a formação em determinadas matérias, a qual tem aplicação imediata numa determinada área da organização. A Formação, visa aumentar as capacidades das pessoas, sob o ponto de vista profissional, em determinada carreira. A Educação que diz respeito a todas as actividades de ensino conduzidas pelas Universidades, onde se pretende o desenvolvimento de capacidades gerais não destinadas a um posto de trabalho específico.

Para as Forças Armadas, há o Ensino, que é ministrado em estabelecimentos militares e tem como finalidade a habilitação profissional do militar, a aprendizagem de conhecimentos

adequados à evolução da ciência e da tecnologia e, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural (EMFAR, 2003, Art.º 71). Existe ainda a formação militar, instrução e treino, designados apenas por formação militar, que visam continuar a preparação do militar para o exercício das respectivas funções (EMFAR, 2003, Art.º 72). Envolve acções de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico (EMFAR, 2003, Art.º 73). Essa formação militar materializa-se em diferentes tipos de cursos, ministrados sob a responsabilidade de um organismo militar ou civil. Podem ser de formação inicial, de promoção, de especialização, ou de qualificação, sendo estes últimos destinados a preparar os oficiais para o exercício de funções de nível superior na estrutura orgânica aprovada (EMFAR, 2003, Art.º 74).

O Comando de Instrução e Doutrina do Exército, numa abordagem mais recente a este tema (Glossário, 2004, 34), abandona o termo formação militar, referindo-se à formação como o “conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo ou profissão”. Considera ainda que, esta pode ser orientada para os profissionais, numa perspectiva individualizada e proporcionadora de novas competências. Essas competências, podem assumir a forma de diferentes tipos de cursos, que podem proporcionar determinados graus académicos – Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento. A obtenção do grau de Mestre comprova nível aprofundado de conhecimentos numa área científica específica e capacidade para a prática de investigação. O grau de Doutor comprova a realização de uma contribuição inovadora e original para o progresso do conhecimento, um alto nível cultural numa determinada área do conhecimento e a aptidão para realizar trabalho científico independente (Decreto-Lei n.º 216/92, 13 de Outubro, Art.º 17).

Após um período de formação, o trabalhador deve colocar em uso, o mais cedo possível, as novas competências adquiridas. A formação necessária para o desempenho das suas funções, deve dar-se apenas no momento oportuno, o que permite garantir que todos os elementos desempenhem eficientemente as funções para as quais receberam formação (RGIE, 2002, 2-5).

I.6. Referências a trabalhos anteriores na área da investigação

Dos inúmeros trabalhos anteriores na área dos Recursos Humanos, apenas se vão referir, por ordem cronológica, os que abordam aspectos que vão ser tidos em consideração para a análise das hipóteses levantadas neste trabalho.

“**Um modelo de carreira dos oficiais do Quadro Permanente**”. Este trabalho foi realizado pelo Major Carlos Martins no âmbito do Curso de Estado-Maior (CEM) 1996/1998. O autor propõe um novo modelo de carreira, com alterações significativas em relação ao actual e

onde existe o conceito de áreas de gestão pluridisciplinar, para onde os militares deverão ser orientados após a promoção a Major.

“Planeamento e gestão de carreiras: Quadro Especial de Juristas e Quadro Especial de Gestão de Recursos Humanos”. Este trabalho foi realizado pelo Major Contente Fernandes, no âmbito do CEM 1997/1998. O autor conclui pela necessidade da existência de um Quadro Superior de Apoio, que integre todas as valências que exijam licenciatura e não são formadas pela AM e a ser alimentado prioritariamente à custa dos RH já existentes no Exército.

“A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente. Subsídios para um modelo renovado”. Este trabalho foi realizado pelo Coronel Mário Cabrita, no âmbito do Curso Superior de Comando e Direcção 2001/2002. Considera que há factores críticos na carreira de um oficial e que deles depende a progressão na carreira. Conclui que deveria haver dois tipos de carreira: uma carreira de Comando e Chefia, mais rápida na sua progressão e com perspectivas de alcançar todos os postos existentes e outra carreira de Apoio, mais lenta e cujo posto máximo, e apenas em casos excepcionais, seria o de Major-General.

“A carreira docente militar, sua necessidade e implicações para o Exército”. Este trabalho foi realizado pelo Major Almeida Luís no âmbito do CEM 2002-2004. O autor procura identificar a necessidade da criação de uma carreira de docente militar para o ensino superior universitário no Exército, concluindo que “existem circunstâncias e factores que mostram a necessidade de se criar uma carreira docente militar” e propõe um modelo de carreira docente.

“A Carreira do Oficial do Quadro Permanente do Exército. Contributos para uma redefinição. Implicações face ao enquadramento legal”. Este trabalho foi realizado pelo Major Vieira Pombo no âmbito do CEM 2003-2005. O autor propõe um novo modelo de carreira, com alterações significativas em relação ao actual e onde existe o conceito de áreas funcionais.

I.7. Síntese Conclusiva

A abordagem sistémica é actualmente a forma mais comum de abordagem à GRH e foi neste contexto que ela ganhou a projecção de que actualmente desfruta porque, o pensar em termos de sistemas, ajuda os especialistas de pessoal a identificar as variáveis com que estão a lidar. Nesta abordagem, são considerados diferentes processos de GRH que devem ser usados como um receituário de boas práticas que, ao ser aplicado, dá origem às políticas que definem a filosofia, os valores da organização e a forma como as pessoas devem ser tratadas. Nessas políticas incluem-se, para além de outros aspectos, o recrutamento, que pode ser interno, externo ou misto, a aplicação dos RH, onde aparece o conceito de carreira militar, e o desenvolvimento de RH, que é hoje em dia um dos que merece mais atenção por parte das organizações.

II. SITUAÇÃO ACTUAL

II.1. Situação actual do Exército

O General CEME (Despacho n.º 52, 2004) considera vantajoso, em termos gerais, que numa organização com a dimensão, a base tecnológica e os requisitos de excelência do Exército, exista pessoal militar com formação pós-licenciatura em diversas áreas do saber. Admite ainda que, os requisitos próprios dos estabelecimentos militares onde é ministrado o ensino superior universitário e politécnico, tornem conveniente a existência desses militares. Determina, depois, que os Comandos Funcionais, o Estado-Maior do Exército, a Academia Militar e o Instituto de Estudos Superiores Militares possam propor militares para cursos de Pós-graduação, Mestrado ou Doutoramento, a ser promovidos e pagos pelo Exército, desde que haja interesse institucional dessas entidades. De seguida, estabelece algumas regras, das quais se salienta a definição de um período de inamovibilidade mínimo de 3 anos após a conclusão do curso, período este que deverá ter em conta os custos directos do curso, o modo de frequência do curso – *part-time*, *full-time* ou horário pós-laboral – ou as eventuais isenções de horário para elaborar dissertações ou trabalhos de investigação e de campo.

Em 12 de Maio de 2005, a Direcção de Administração e Mobilização do Pessoal¹⁴ propôs ainda que, os militares que se ofereçam para a frequência de Mestrados e Doutoramentos custeados pelo Exército, devam optar pela Guarnição Militar de Preferência onde eles decorrerem.

Com base nisto, estão actualmente 9 oficiais a frequentar cursos de Mestrado e 4 oficiais a frequentar cursos de Doutoramento¹⁵. A forma escolhida foi a de frequentarem os cursos num regime de horário pós-laboral. As graduações situam-se na área da Estratégia, História, Gestão, Informática, Educação Física, Logística e Recursos Humanos. Como o tempo que decorreu desde a sua nomeação ainda é relativamente curto, não se irá tecer qualquer comentário relativamente à gestão da carreira destes militares.

II.2. A Declaração de Bolonha

A 19 de Junho de 1999, os Ministros da Educação de 29 Estados Europeus, entre os quais se encontrava o Estado Português, subscreveram a Declaração de Bolonha. Este acordo, tem como objectivo principal o estabelecimento, até 2010, de um Espaço Europeu de Ensino Superior, coerente, compatível, competitivo e atractivo para estudantes europeus e de países terceiros e que promova a coesão europeia através do conhecimento, da mobilidade e

¹⁴ Actualmente designada por Direcção de Administração de Recursos Humanos (DARH).

¹⁵ Fonte: Gabinete de Apoio da DAMP.

empregabilidade dos seus diplomados (Grilo, 2006, 82).

A importância deste processo para a União Europeia é tal que, a própria estratégia de Lisboa¹⁶, o considera como um vector determinante para o seu cumprimento até 2010. Assim, já a partir do ano lectivo 2006/2007, as Escolas Portuguesas de Ensino Superior começaram a adoptar novos planos de estudos, resultantes da aplicação das novas regras. Com estas regras, pretende-se criar uma estrutura de organização curricular e de graus académicos semelhantes, baseada em mecanismos de mobilidade através de um sistema de reconhecimento e transferência de créditos entre instituições, permitindo aos estudantes ao longo do seu processo de formação, ir escolhendo diferentes instituições no país ou no espaço da União Europeia.

Este novo modelo de ensino superior substitui um ensino essencialmente baseado na transmissão de conhecimentos, por um ensino baseado no trabalho dos alunos e na efectiva aquisição de competências. Para cada um dos três ciclos de formação estabelecidos, são definidos os objectivos e as competências a adquirir. Estes ciclos, com uma duração variável de instituição para instituição, ordenam-se em 1º, 2º e 3º ciclos. O 1º ciclo, conducente ao grau de Licenciado, tem uma duração entre 6 a 8 semestres. O 2º ciclo conduz ao grau de Mestre e tem uma duração compreendida entre 3 e 4 semestres, devendo integrar um curso de especialização constituído por um conjunto organizado de unidades curriculares denominado “curso de Mestrado” e uma dissertação de natureza científica ou um trabalho de projecto, ou um estágio de natureza profissional, objecto de relatório final. O Doutoramento é o 3º ciclo de estudos e é conducente ao grau de Doutor. Pressupõe a elaboração de uma tese adequada à natureza do ramo de conhecimento ou especialidade.

A relação destes graus, com os níveis de trabalho (Figura 2), seria o 1º ciclo para um nível de concepção, baseado na formação de banda larga e capacidade de interacção e o 2º e 3º ciclos para um nível de Direcção, baseado nas competências de liderança, inovação e interdisciplinaridade (Costa, 2006, 104). Com a aplicação dos critérios de Bolonha, os jovens licenciados poderão ser lançados no mercado de trabalho mais cedo, apenas com uma preparação para o desempenho imediato. Os graus superiores poderão ser obtidos posteriormente, já com uma maior especificidade e aplicabilidade ao ambiente de trabalho, e dispondo já de alguma experiência profissional.

¹⁶ Estratégia aprovada em Março de 2000 pelos presidentes e chefes de governo dos países da União Europeia. Pretende tornar a Europa no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo até 2010. Um espaço que seja baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social.

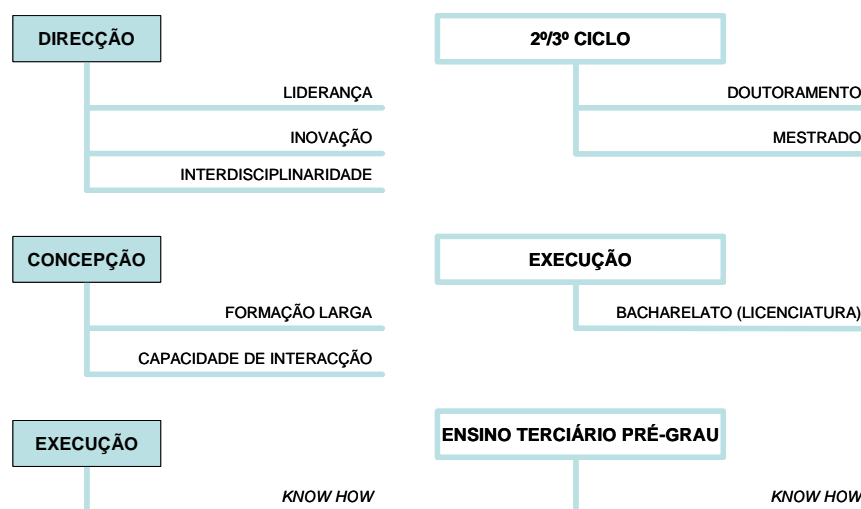


Figura 2 – Níveis de trabalho e qualificações superiores

Adaptado de Costa (2006, 105)

No entanto, este processo não tem sido consensual. Algumas Ordens Profissionais consideram insuficientes para a prática da profissão as competências adquiridas no 1º ciclo e poderão exigir que os alunos obtenham o 2º ciclo, antes do reconhecimento profissional, ou então sujeitar o candidato às profissões a exames de entrada, como já acontece actualmente com alguns cursos e Ordens¹⁷ (Carvalho, 2006, 103).

II.3. A Academia Militar

A AM, como membro permanente da Fundação das Universidades Portuguesas¹⁸, viu a necessidade de reformulação do ensino superior universitário nacional de acordo com a Declaração de Bolonha, como factor de mudança no modelo de formação em vigor para o Oficial do Exército. Como consequência, o comando da AM nomeou um grupo de trabalho, cujo principal objectivo foi o de analisar e propor um modelo de formação concorrente com Bolonha. Esse grupo apresentou uma proposta de modelos de formação, na qual são apresentados dois modelos: um orientado para a continuidade do actual e um segundo apelidado de transformação. O modelo Continuidade caracteriza-se por possuir uma base com forte pendor para a preparação científica, com o reforço nas ciências ditas exactas e naturais. Com um “tronco comum” de 6 semestres, o desenho da estrutura curricular é específico e moldado à profissão militar e apresenta uma maior afinidade e capacidade de harmonização com os cursos da AFA e da EN.

¹⁷ Por exemplo, as Ordens dos Arquitectos, Advogados, Engenheiros e Farmacêuticos, submetem os candidatos às profissões, cuja licenciatura não está acreditada na respectiva Ordem, a exames de entrada.

¹⁸ Instituição que congrega diversas Universidades Estatais, a Universidade Católica, a Escola Naval (EN), a AM e a Academia da Força Aérea (AFA). De acordo com os respectivos estatutos, uma das suas atribuições é promover a reflexão e a avaliação crítica acerca do Ensino Universitário e de cada uma das instituições em particular.

Este modelo implica uma menor necessidade de alterações nas estruturas já existentes, nomeadamente no corpo docente, facilita a implementação do 2º ciclo, que terá como base o Tirotínio.

O modelo Transformação tem um pendor eminentemente “civil”, com cursos que poderão facilitar possíveis saídas horizontais ao longo das carreiras. Apresenta um ou dois “truncos comuns” de 6 semestres, dependente da opção por uma ou pelas duas licenciaturas. As licenciaturas conferidas por este modelo reflectem uma menor identidade da formação em Ciências Militares, sendo a preparação científica de base mais estreita e essencialmente orientada para o desempenho da profissão no mercado de trabalho, tornando o reconhecimento do Tirotínio como 2º ciclo.

II.4. Outras realidades

A redacção deste sub-capítulo teve como base entrevistas a militares das instituições abordadas. Escolheram-se, devido às semelhanças das carreiras dos seus elementos, os outros Ramos das Forças Armadas e os exércitos dos EUA, Itália e Espanha, devido à proximidade com elementos desses Exércitos, durante a realização deste trabalho.

II.4.1. A Marinha Portuguesa

Na Marinha não há muitos militares saídos da EN, que tenham obtido posteriormente os graus de Mestre e Doutor por iniciativa da Marinha. A excepção é a classe de Engenheiros Navais, que tem um percurso ligeiramente diferente das demais. Alguns desses Oficiais, no último ano de Subalterno, ou no primeiro ano de 1º Tenente, frequentam um curso de Mestrado, normalmente no estrangeiro, em instituições com protocolos com a Marinha. No final desse Mestrado, os melhores alunos são convidados a frequentarem um Doutoramento. Após o regresso, são aplicados principalmente em funções de docência na EN. Nas restantes classes, as excepções ocorrem nos militares que optam por prestar serviço no Instituto Hidrográfico, os quais, após uma especialização, podem frequentar cursos de Mestrado ou Doutoramento e inclusivamente optar pela carreira de investigador. Em casos de necessidades muito específicas, pode também haver excepções, e serem convidados alguns militares a frequentar cursos para obter estes graus (Carapeto, 2006, com.pess.)

II.4.2. A Força Aérea Portuguesa

A Força Aérea Portuguesa tem alguns RH com o grau de Mestre e Doutor. O recrutamento destes RH é efectuado preferencialmente entre os militares, no entanto, em determinadas situações e devido à inexistência de militares com determinadas qualificações, são contratados civis, que mantêm esse estatuto. Há, no entanto, cada vez mais um recrutamento de RH já

licenciados que, após uma formação militar de 1 semestre, passam aos QP da Força Aérea. Estes RH destinam-se em grande medida a cobrir as necessidades da Força Aérea, principalmente na AFA e no Laboratório de Aeronáutica. Caso a AFA sinta necessidade, os militares que vão lá leccionar, podem ser convidados a obter o grau de Mestre ou Doutor. Esse pessoal continua ao serviço, mas, em casos excepcionais, poderá ser concedida uma licença sabática para, por exemplo, concluir uma tese. Os postos para tirar estes graus não são relevantes. Há militares desde Alferes a Coronel, a frequentar cursos de Mestrado e Doutoramento, após o que se mantêm no seu quadro de origem, não estando contemplada a carreira docente universitária, tendo um sistema de promoções e remunerações iguais aos restantes militares e havendo por norma um período de inamovibilidade (Pinheiro, 2006, com.pess.).

II.4.3. O Exército de Itália

O Exército Italiano tem uma forte ligação à Universidade, ao ponto de todos os oficiais que frequentam a Academia Militar de Modena obterem uma licenciatura conferida pela Universidade de Turim. Simultaneamente, recebem a formação militar que os habilita a desempenhar as funções de Oficial do Exército. As Armas ditas combatentes obtêm uma licenciatura em Ciências Políticas, a Engenharia em Engenharia Civil, os Oficiais de Transmissões em Informática, etc. Todas as licenciaturas são ministradas por professores civis, pertencentes aos quadros da universidade e apenas a parte militar é conferida por professores militares. Posteriormente, no posto de Capitão frequentam o CEM (equivalente ao CPOS no Exército Português), com uma duração de 6 meses, após o que poderão ser escolhidos para frequentar um curso de Mestrado, em Ciências Estratégicas.

Para além destes cursos de Mestrado, anualmente, o Exército abre convite aos Oficiais para frequentar um curso de Mestrado. Os oficiais interessados concorrem, há uma selecção, após a qual frequentam um curso de Mestrado que pode ser em “*Peace Keeping and Security Studies*”, em Relações Internacionais, em Geopolítica ou em Logística. Isso permite que alguns oficiais, ainda com posto de Capitão, tenham já concluído dois cursos de Mestrado. Os cursos são pagos pelo Exército e dois dias por semana são dispensados do Serviço para frequentar as aulas. Caso estejam colocados em Unidades longe do local onde está a Universidade, são-lhes pagas as viagens, a estadia e a alimentação. Os restantes dias da semana são passados ao serviço, na sua Unidade. Os mestrados e doutoramentos são obtidos no posto de Capitão, após terem comandado durante um período de 2 anos.

A aplicação destes militares é diversa. Na maioria dos casos, são colocados nos estados-maiores das Divisões, no estado-maior do Exército ou nos comandos funcionais. Os militares

mantêm a arma de origem, servindo os graus obtidos para efeitos de avaliação (Luccetti, 2006, com.pess.).

II.4.4. O Exército de Espanha

No Exército Espanhol, há bastantes militares com graus de Mestre e Doutor. O recrutamento desses militares pode ser efectuado de duas formas. Por um lado, no universo dos militares que, para ingressarem no Exército, precisaram de previamente ter um curso universitário, nomeadamente os médicos, assessores jurídicos, enfermeiros, psicólogos, músicos etc. Por outro lado, qualquer militar que tenha um curso superior, independentemente da Arma ou até do posto, pode frequentar um curso de Mestrado ou Doutoramento. Estes cursos, de interesse militar, são publicitados no Boletim da Defesa e abrangem áreas da guerra e paz, relações internacionais, relações civis-militares, etc. Os militares pagam as propinas, no entanto, os Comandantes devem apoiar os alunos, podendo dispensá-los do serviço desde que este o permita. A aplicação destes militares é a normal, não havendo alterações na carreira, no entanto, há determinados cargos que exigem um determinado Mestrado ou Doutoramento, nomeadamente nas colocações no Ministério da Defesa, no estrangeiro ou em Embaixadas (Alvarez, 2006, com.pess.).

II.4.5. O Exército dos Estados Unidos da América

O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) possui um grande número de militares com formação pós-graduada, com especial incidência no grau de Mestre. A implementação de um programa apelidado de “Área Funcional” possibilita ao Exército dos EUA colmatar as necessidades de pessoal qualificado em determinadas áreas funcionais. Feita uma determinação das necessidades, é aberto um concurso ao qual podem candidatar-se os Oficiais que estejam a cumprir o 10º ano de carreira. Após a selecção, efectuada com base no mérito dos concorrentes, os militares escolhidos são nomeados para a frequência de um Mestrado, em regime de tempo integral e pago pelo Exército. No final, saem do seu QE e ingressam numa nova carreira, que podemos designar como uma área funcional e nela permanecem até à passagem à situação de Reforma. Passam a desempenhar serviço em Unidades nas quais exista vaga para essa nova função, podendo rodar entre Unidades a cada 3 anos, mas sempre na área funcional a que pertencem. Estas áreas funcionais têm diferentes campos de actuação, como sejam a Logística, Assuntos Exteriores, Informação Estratégica, Informação Pública, etc. Para estes militares não existem limitações de postos, havendo inclusivamente militares que ascenderam a Generais de 4 estrelas. Os militares excluídos no concurso aberto no âmbito do programa “Área Funcional”, podem fazer um curso de Mestrado ou Doutoramento numa universidade civil, a suas expensas e

em regime pós-laboral. No final, mantêm-se no seu QE, e desenvolvem a sua carreira de uma forma normal, servindo a qualificação como uma vantagem, considerada quase decisiva, no processo de promoção. Mas, como o processo de passagem à Reforma pode ocorrer ao fim de 20 anos de serviço, essa graduação é também considerada importante para a continuação da vida profissional do militar, após ter passado à vida civil.

Outra forma de obter o grau de Mestre é durante a frequência do CEM. Se o militar assim o entender, pode simultaneamente com o CEM defender uma tese, obtendo assim o grau de Mestre, mantendo no entanto, a sua carreira normal.

Os militares para o grau de Doutor fazem um percurso diferente. No início da carreira, são escolhidos para dar aulas na Academia de West Point e passados alguns anos é-lhes dada a possibilidade de obterem o grau de Mestre. Obtida esta graduação, continuam como professores, agora a leccionar na área do Mestrado. Ao fim de quatro anos, alguns deles são convidados para frequentarem um Doutoramento, após o qual ficam em West Point até ao final da carreira. Os que não foram convidados para frequentar um Doutoramento regressam às unidades do exército e retomam a carreira de origem (Anderson, 2006, com.pess.).

II.5. Síntese Conclusiva

Os outros Ramos e Exércitos abordados, todos eles têm diferentes formas de resolver a questão da formação pós-graduada, sendo que é no Exército dos EUA, que a obtenção destes graus implica maiores mudanças na carreira do militar.

O Exército Português considera vantajoso que exista pessoal militar com formação pós-graduada e actualmente há diversos oficiais a frequentar cursos de Mestrado de Doutoramento. No entanto, com a assinatura da Declaração de Bolonha, já a partir do ano lectivo 2006/2007, as Escolas Portuguesas de Ensino Superior começaram a adoptar novos planos de estudos em que o actual modelo de ensino, baseado na transmissão de conhecimentos, é substituído por um ensino baseado na aquisição de competências. São estabelecidos três ciclos de formação, sendo o 1º ciclo, conducente ao grau de Licenciado, o 2º ao grau de Mestre e o 3º ao grau de Doutor. Com a aplicação dos critérios de Bolonha, os jovens licenciados poderão ser lançados no mercado de trabalho mais cedo, apenas com uma preparação para o desempenho imediato. Os graus superiores poderão ser obtidos posteriormente, já com uma maior especificidade e aplicabilidade ao ambiente de trabalho e dispondo já de alguma experiência profissional.

A AM sentiu a necessidade de reformular o seu ensino de acordo com a Declaração de Bolonha e está a estudar um novo modelo de formação para o Oficial do Exército.

III. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

III.1. Modelo de análise

Definida uma metodologia geral para o trabalho descrita na introdução, havia necessidade de escolher o modelo de análise. Neste trabalho, o que está em causa não são conceitos, nem fenómenos, mas sim políticas, neste caso políticas de RH¹⁹. Como medir então políticas? Como validar hipóteses que não relacionavam conceitos nem fenómenos, mas configuravam opções por determinadas formas de agir?

Rogeyro (2002, 184) aborda a questão da medição política, interrogando-se se os fenómenos políticos são mensuráveis, qual o padrão de referência de mensurabilidade, se os dados quantificáveis são superiores aos dados estimados ou qualitativos ou se a quantificação apaga a valoração subjectiva?

Como nem todas as perguntas têm uma resposta unívoca, entre as diversas tendências, surgem doutrinas, como a de Robert Dahl (cit. por Rogeyro, 2002, 185), que explica que ““medir”, em politologia, não tem de significar a medição “intervalar” das ciências “exactas”, mas antes a medição “ordinal”, isto é, a mera arrumação lógica em termos de “mais”, “igual” ou “menos”. Trata-se sobretudo de uma arrumação lógica, não de uma redução numérica de realidades intangíveis”.

Assim, este trabalho apoia-se nestes conceitos para tentar validar as hipóteses levantadas. Este modelo de análise (Figura 3) procura relacionar o sistema de GRH e as políticas a ele inerentes, com a carreira dos militares e as influências externas. O sistema de GRH e a carreira são os conceitos deste modelo. Nos diferentes momentos da carreira, que decorrem das funções da GRH, ela é influenciada pelas políticas de RH da organização, ou por acontecimentos externos (como o processo de Bolonha), que são as dimensões em análise. Para cada um desses momentos, levantaram-se as hipóteses, que vão orientar o estudo. Os indicadores que vão suportar a validação destas hipóteses são, a pesquisa documental efectuada, os resultados dos questionários, as opiniões institucionais obtidas nas entrevistas e as opções dos outros Ramos das Forças Armadas, ou dos Exércitos estudados. Como se optou por uma abordagem política a esta questão, vai considerar-se que, para uma opinião ser validada, necessita de obter nos

¹⁹ O termo “política” não se refere apenas ao Estado ou ao poder, mas pode assumir uma diversidade de contextos, como designar um conjunto de meios de acção humana, uma percepção, uma forma de estudo ou conhecimento, um conjunto de princípios e conceitos (Rogeyro, 2002, 85). “Um cidadão encontra política no governo de um país, de uma cidade, de uma escola, de uma igreja, firma de negócios ou sindicato, partido político e numa multitude de organizações” (Dahl, cit. por Rogeyro, 2002, 185). Também para Bolman & Deal, (1997, 210), a questão não é se as organizações têm políticas, mas mais que tipo de políticas têm.

questionários uma maioria absoluta de respostas favoráveis, ou para ser rejeitada, uma maioria absoluta de respostas negativas.

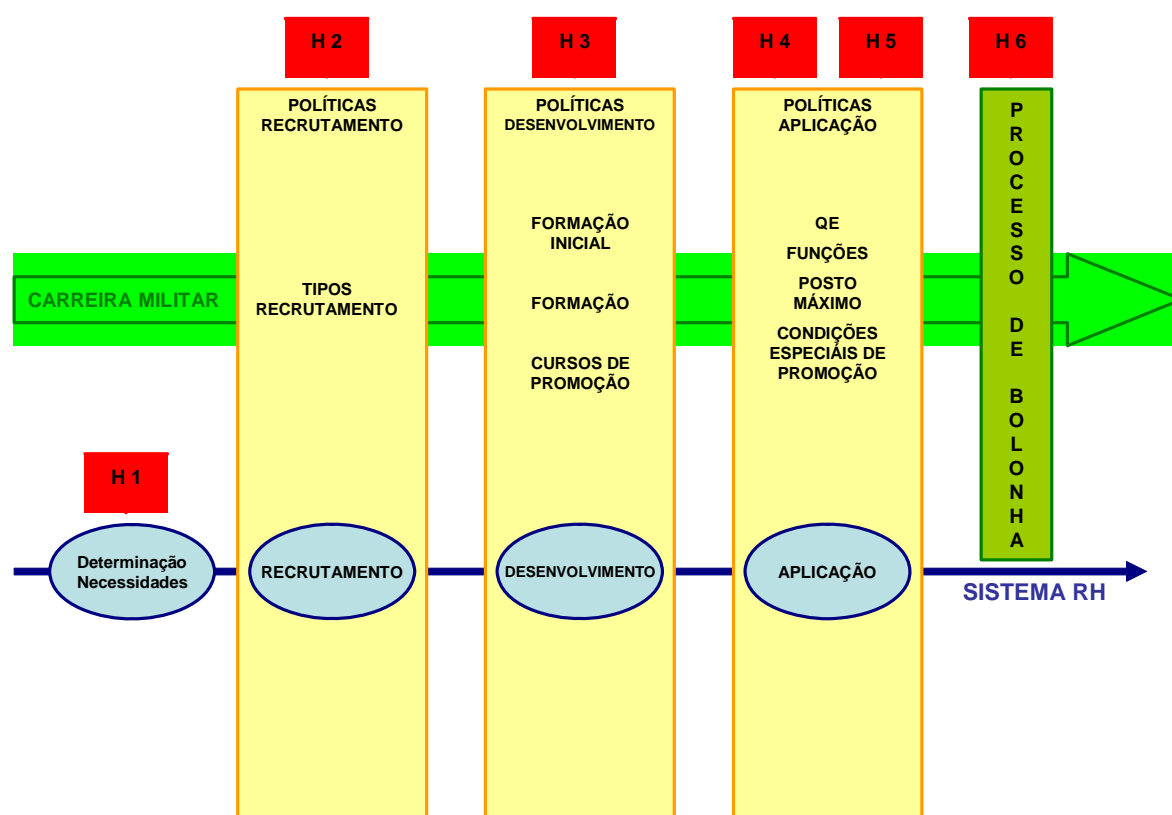


Figura 3 – Modelo de análise

III.2. Instrumentação

Neste estudo foi utilizada uma pesquisa documental, o questionário e a entrevista. Foram efectuados dois questionários, que passarão a ser designados por A²⁰ e B²¹, e que se destinavam a recolher a opinião sobre algumas das possíveis políticas de RH a adoptar. As entrevistas tinham como objectivo estabelecer uma percepção Institucional da problemática abordada e auxiliar a validar as hipóteses, como instrumento complementar dos questionários.

III.2.1. Questionários

O questionário A destinava-se a perceber a opinião da categoria de Oficiais, limitada aos postos de Capitão, Major, Tenente-Coronel e Coronel, sobre possíveis soluções e políticas de RH, aplicáveis a esta problemática. É constituído por duas partes. A parte 1 é um questionário com 21 perguntas fechadas sobre aspectos relativos à carreira dos RH com Mestrado ou

²⁰ Apêndice C (Questionário A – Capitães, Majores, Tenentes-Coronéis e Coronéis)

²¹ Apêndice D (Questionário B – Comandantes, Directores ou Chefes)

Doutoramento. As questões foram propositadamente colocadas para obter uma resposta positiva ou negativa, obrigando a uma escolha clara entre as duas opções disponíveis. A parte 2 contém as variáveis, posto, QE e tipo de UEO onde presta serviço.

O questionário B destina-se a perceber a opinião dos actuais Comandantes, Directores ou Chefes, sobre possíveis soluções e políticas de RH, aplicáveis a esta problemática. É constituído por duas partes. A parte 1 é constituída por um questionário com 8 perguntas, abertas e fechadas, sobre aspectos relativos à carreira dos RH com Mestrado ou Doutoramento. A parte 2 contém as variáveis, posto, QE e tipo de UEO onde presta serviço.

Nos dois questionários e após a sua análise, concluiu-se que não havia diferenças significativas entre os diferentes postos e Armas ou Serviços. Por esse facto, optou-se por considerar as respostas como um todo, não fazendo uso, em ambos os questionários, das variáveis da parte 2.

III.2.2. Entrevistas

Foram efectuadas entrevistas a entidades ou personalidades que, pelas funções desempenhadas, ou pelo seu percurso profissional, estavam de alguma forma relacionadas com a matéria em estudo e pudessem contribuir para o esclarecimento destas questões. Entrevistaram-se o Comandante do Pessoal, o Comandante da AM e General Sub-CEME e o Coronel Artilharia Vieira Borges²².

III.3. Amostragem

III.3.1. Descrição da amostra

O questionário A foi enviado por e-mail, utilizando a rede do Exército, para todos os Capitães (520), Majores (580), Tenentes-Coronéis (428) e Coronéis (179), com endereço de correio electrónico no servidor do Exército, num total de 1707 Oficiais. Destes Oficiais, foram excluídos os Capitães que estavam a frequentar o CPOS que, aproveitando a proximidade física, receberam os questionários em mão. Obtiveram-se 370 respostas por e-mail e 78 no CPOS, perfazendo um total de 448 respostas, das quais 413 foram consideradas válidas e 35 inválidas.

O questionário B foi enviado por carta para os Comandantes, Directores ou Chefes de todas as UEO do Exército, excepto aqueles aos quais se iria efectuar uma entrevista. Dos 94 questionários enviados, obtiveram-se 32 respostas, sendo consideradas todas válidas.

III.3.2. Caracterização da amostra

A amostra do questionário A (Figura 4), considerando apenas as respostas válidas, é

²² Apêndice E (Guião das Entrevistas)

constituída por 413 Oficiais do Exército, dos quais 201 (49%) são Capitães, 105 (25%) Majores, 88 (21%) Tenentes-Coronéis e 19 (5%) Coronéis.

A amostra do questionário B (Figura 4) é constituída por 32 Oficiais do Exército, dos quais 6 (19%) são Tenentes-Coronéis, 18 (56%) Coronéis e 8 (25%) Majores-Generais.



Figura 4 – Caracterização das amostras dos questionários A e B

III.4. Análise das hipóteses

Vai proceder-se à análise da problemática, efectuando sistematicamente uma análise a cada uma das hipóteses levantadas, tentando validá-la ou não.

III.4.1. Hipótese N.º 1

“O Exército tem necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento”

Como referido pelo General CEME (Despacho n.º 52, 2004), é vantajoso que no Exército exista pessoal militar com formação pós-licenciatura em diversas áreas do saber. Admite ainda que, nos estabelecimentos militares onde é ministrado o ensino superior universitário e politécnico, seja conveniente a existência desses militares.

Do questionário B verifica-se que, para além de vantajoso, também há necessidades reais. Devido ao facto de não termos obtido a totalidade das respostas, não se pode afirmar “quais” são essas necessidades. Mas, consegue-se saber que, em 55% das UEO que responderam, há pelo menos necessidade de 37 Mestres e 6 Doutores²³, em áreas tão diversas como a Gestão, Museologia, Pedagogia, Recursos Humanos, Tecnologias de Informação, Artes Equestres, etc. Além disso, quando questionados acerca se o Exército teria vantagens em possuir RH com Mestrado e Doutoramento, 87% dos inquiridos responderam afirmativamente, partilhando a

²³ Neste universo, não está contemplada a AM que, segundo o seu Comandante (2006, com.pess), teria como situação ideal que todo o seu corpo docente fosse doutorado.

mesma opinião já expressa pelo General CEME. As principais vantagens apontadas são o prestígio para a instituição, a melhoria do desempenho dos quadros e uma maior eficiência da organização.

Assim, pode considerar-se validada a Hipótese 1. O Exército tem necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento.

III.4.2. Hipótese N.º 2

“Para suprir as necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento, o Exército deve recorrer ao recrutamento interno”

Dos autores consultados, nenhum deles afirma claramente que um tipo de recrutamento seja melhor que outro. Todos apontam vantagens e inconvenientes para cada um deles, sendo que a escolha por um tipo de recrutamento, não deverá estar condicionada à partida, mas fazer parte de um processo de planeamento (Rocha, 1997, 84). Um dos factores determinantes é a cultura organizacional. Se a organização acha que é necessário mudar a actual cultura organizacional, deve optar pelo recrutamento externo. Se, pelo contrário, há uma intenção de manter a cultura da organização, recomenda-se o recrutamento interno quando possível (Bilhim, 2004, 229).

No questionário A, as questões relacionadas com estas dimensões são as apresentadas na tabela N.º 1.

Tabela N.º 1 – Questões 1 a 6 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
1	Devem ser obtidos no interior do Exército	72%	26%
2	Devem ser obtidos no exterior do Exército	56%	31%
3	Neste caso, devem continuar a ser civis	53% *	38%
4	Ou devem receber formação militar e iniciar uma carreira militar	51% *	39%
5	Há inconvenientes em obter os RH no interior do Exército	33%	63%
6	Há vantagens em obter os RH no interior do Exército	81%	16%

* Percentagem obtida, considerando apenas as respostas “Sim” na questão 2

Das respostas sobressai a opinião de que o exército deverá optar pelo recrutamento interno. No entanto, também uma maioria dos inquiridos não rejeita a possibilidade de o recrutamento ser externo. Quanto à forma de prestação de serviço dos RH recrutados no exterior, as opiniões dividem-se de uma forma equilibrada entre as opções colocadas nas questões 3 e 4.

Quanto a haver inconvenientes no recrutamento interno, 63% consideram que não há

inconvenientes e 81% consideram que há vantagens em recrutar internamente. Este número reforça uma clara opção pelo recrutamento interno.

Já no questionário B (Tabela N.º 2), as opções de resposta não eram tão limitativas. Foi dada aos inquiridos a possibilidade de fazerem depender de determinada situação a opção por um tipo de recrutamento. Na generalidade, o tipo de recrutamento escolhido dependeria de cada caso. No entanto, as percentagens de respostas das questões 5.a.1 e 5.a.2, demonstram que, mesmo assim, o recrutamento interno é também preferido ao externo, por esta amostra. Também a comparação das respostas 5.b, indica uma preferência por uma análise caso a caso, sendo, no entanto, também superior os que preferem militares a civis.

Os entrevistados também revelaram alguma preferência por estudar caso a caso e só após isso decidir qual o tipo de recrutamento a escolher.

Tabela N.º 2 – Questão 5.a e 5.b do questionário B

N.º	QUESTÃO	% Escolha
5	Relativamente à obtenção desses recursos considera que:	
5.a	Devem ser obtidos:	
5.a.1	No interior do Exército	22%
5.a.2	No exterior do Exército	6%
5.a.3	Dependendo dos casos, quer no interior quer no exterior do Exército	66%
5.b	Devem ser:	
5.b.1	Civis	3%
5.b.2	Militares	19%
5.b.3	Dependendo dos casos, quer civis quer militares	72%

Relativamente às vantagens e inconvenientes de se adoptar um determinado tipo de recrutamento, esta questão foi colocada de forma aberta no questionário B. Como consequência houve necessidade de agrupar as respostas por temas. Assim, na tabela N.º 3, apresentam-se as principais vantagens e inconvenientes quer do recrutamento interno, quer externo.

Tabela N.º 3 – Questão 5.c a 5.f do questionário B

N.º	QUESTÃO	% Escolha
5.c	Quais as vantagens de obter os RH no interior do Exército	
	Melhor cultura organizacional	53%
	Valorização dos RH internos	18%

	Prestígio da instituição	9%
5.d	Quais os inconvenientes de obter os RH no interior do Exército	
	Não há inconvenientes	18%
	Não há renovação de formas de pensar	15%
	Eventual falta de empenhamento do militar, durante a formação	15%
5.e	Quais as vantagens de obter os RH no exterior do Exército	
	Mais barato	25%
	Novas formas de pensar	15%
	Maior base de recrutamento	12%
5.f	Quais os inconvenientes de obter os RH no exterior do Exército	
	Menor cultura organizacional	53%
	Não há	9%
	Desconhecimento do candidato	6%

Como se pode ver, a questão da cultura organizacional, ou a falta dela, é um aspecto que se destaca dos demais. Não deixa de ser relevante que, em perguntas abertas, um número tão elevado de inquiridos tenha optado por referir que, a principal vantagem do recrutamento interno é a existência prévia de uma cultura organizacional, assim como o principal inconveniente do recrutamento externo seja a falta dessa mesma cultura.

Assim, desta análise à hipótese N.º 2, parece haver uma tendência para ser preferível o recrutamento interno. No entanto, a amostra B, apesar de demonstrar uma preferência pelo recrutamento interno em relação ao externo, optou claramente por uma situação de compromisso, fazendo depender de cada caso a respectiva escolha.

Porém, para optar pelo recrutamento interno é necessário que existam candidatos para frequentar a formação (Silva, 2001, 20). A questão colocada à amostra A (tabela N.º 4), revela que há voluntários suficientes.

Tabela N.º 4 – Questão 21 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
21	Nas actuais condições, estaria disposto a frequentar um Mestrado ou Doutoramento	56%	40%

Considera-se assim parcialmente validada a hipótese 2, apresentando-se como preferencial o recrutamento interno, não excluindo a opção pelo recrutamento externo em determinadas situações específicas.

III.4.3. Hipótese N.º 3

“Sendo os cursos com interesse para o Exército, deve ser este a arcar com os custos financeiros e da ausência dos militares”

Um dos problemas que normalmente está associado à formação é os recursos que ela consome. Quer se meçam em dinheiro ou em tempo, eles são sempre consumidos, o que pode levar as organizações a uma tendência para não investirem muito em formação. Neste caso, sendo um tipo de formação cara, de longa duração e com elevado grau de exigência dos formandos, esta questão assume ainda maior relevância. Quem assume os custos dessa formação, parecendo evidente que neste processo haverá vantagens mútuas? Nas organizações, começa a haver uma tomada de consciência de que o recurso organizacional mais importante é o conhecimento (Chiavenato, 1999, 33) e, as tendências futuras apontam para que a formação seja vista como um investimento e não como um custo (Bilhim 2002, 26). No Exército, os custos financeiros têm sido assumidos pelo Exército, já que o próprio General CEME (Despacho 52, 2004), ao pronunciar-se sobre este assunto, assume que os cursos são promovidos e pagos pelo Exército. No entanto, relativamente aos custos relacionados com a ausência dos militares, não assume esta questão como definitiva, remetendo para o Comando de Instrução a competência para definir em cada curso se ele é em *part-time*, *full-time* ou em horário pós-laboral, prevendo que possa haver isenções de horário para elaborar dissertações e outros trabalhos de investigação e de campo. Um dos problemas que isto pode acarretar é que ocorram situações de desigualdade entre militares, sendo uns dispensados do horário de serviço normal e outros não. Se houver uma dispensa do horário de serviço normal, as vantagens poderiam ser uma maior concentração do militar na formação e uma maior garantia de sucesso, tendo como inconvenientes uma produtividade nula durante a formação e o alheamento da realidade do Exército durante o tempo que durasse a formação. Se ele continuar no seu serviço normal, as vantagens seriam o Exército continuar a dispor do militar e ele não perder o contacto diário com a organização, tendo, como inconvenientes, um menor empenhamento do militar (foi um dos inconvenientes apontados pelos inquiridos no questionário B, relativamente ao recrutamento interno) e uma maior dificuldade de obter uma elevada taxa de sucesso na formação. Cabrita (2002, 36) defende que, aos Oficiais que vão completar a formação adquirida na AM, seja proporcionado um período de dois anos na situação de licença para estudos. A prática seguida tem levado a que os militares que actualmente se encontram a frequentar mestrados ou doutoramentos, o façam em simultâneo com o desempenho normal das suas funções.

Na recolha de opiniões que se efectuou, em ambos os questionários, as respostas apontam para uma maioria de opiniões, que deve ser o Exército a arcar com os custos financeiros

inerentes à frequência destes cursos. No entanto, no questionário A (Tabela N.º 5), as opiniões inclinam-se mais nesse sentido, com 83 % de respostas afirmativas, contra 56 % no questionário B (Tabela N.º 6).

Tabela N.º 5 – Questões 7 a 10 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
	Os RH devem adquirir os graus académicos:		
7	Às suas expensas	17%	77%
8	A expensas do Exército	83%	15%
9	Sendo dispensados do serviço	62%	36%
10	Em regime pós-laboral	39%	54%

Tabela N.º 6 – Questão 6 do questionário B

N.º	Questão	% Escolha
6	Como é que esses RH devem obter os seus graus académicos:	
6.1	Às suas expensas	28%
6.2	A expensas do Exército	56%
6.3	Sendo dispensados do serviço	25%
6.4	Em regime pós-laboral	53%

Essas diferenças são ainda mais relevantes quando estamos a falar da forma em que esses cursos são frequentados. No questionário A, os inquiridos optam pela dispensa do serviço, recusando a hipótese de ser em horário pós-laboral. Os inquiridos do questionário B, optam pela frequência em regime pós-laboral, havendo uma percentagem baixa de opiniões (25%) que deverão ser dispensados do serviço. É curioso, mas poderemos ter aqui presente a questão dos pontos de vista antagónicos entre os empregados (inquiridos no questionário A) e os patrões (que são os Comandantes, Directores ou Chefes, inquiridos no questionário B).

As entidades entrevistadas defendem que o Exército deve pagar os cursos, e a sua frequência deverá ser vista caso a caso. Segundo o Comandante do Pessoal (2006, com.pess), esta será também uma forma de o Exército poder exigir aos militares mais tempo de permanência nas funções, após a obtenção dos cursos.

Também os outros Ramos e Exércitos estudados optaram por diferentes soluções; desde o militar continuar no seu serviço normal na Força Aérea, à dispensa por dois dias do Exército Italiano e à dispensa do serviço no Exército dos EUA.

Assim, devido às diferentes opiniões, pode considerar-se a hipótese 3 parcialmente validada, na questão de que quem deve arcar com os custos financeiros é o Exército, mas não validada na questão da ausência dos militares.

III.4.4. Hipótese N.º 4

“Esses RH devem iniciar estes cursos após a promoção a Major e podem ser aplicados em qualquer das funções militares”

Após um período de formação, o trabalhador deve colocar em uso, o mais cedo possível, as novas competências adquiridas, recebendo a formação necessária para o desempenho das suas funções, apenas no momento oportuno (RGIE, 2002, 2-5). Um curso desta natureza, “numa perspectiva individualizada e proporcionadora de novas competências” (Glossário, 2004, 34), servirá para que, em determinada fase da carreira do militar, ele obtenha as ferramentas que lhe faltam para o exercício de determinadas funções. Numa carreira tipo de um Oficial do Exército, em Subalterno, as principais funções são o Comando de Pelotão e Adjunto do Comandante de Companhia, funções para as quais o curso de formação inicial na AM e o correspondente tirocínio são essenciais. Em Capitão, a função principal é o Comando de Companhia, com a formação assegurada pelo CPC. No entanto, há outras funções que são já desempenhadas, como a de Estado-maior, com todas as variantes e possibilidades de emprego que isto implica, havendo determinadas Armas ou Serviços, em que é necessária uma formação equiparada e reconhecida pela sociedade civil²⁴.

No posto de Major, dá-se uma inflexão nos perfis de carreira dos oficiais, passando de um desempenho de funções de comando directo e pessoal, para um desempenho de funções de estado-maior (Correia, 2004, 29). É nesta altura que se desempenham o maior número de funções, para as quais não houve uma formação específica. Apesar da frequência do CPOS, há um enorme conjunto de funções no Exército, nomeadamente nos Comandos Funcionais e respectivas Direcções, para as quais o CPOS não formou os Oficiais que o frequentaram.

Nos trabalhos anteriormente realizados sobre a carreira do Oficial do Exército, a altura da promoção a Major é apontada como a indicada para se efectuarem alterações significativas na carreira. Pombo (2005, 29) diz que é nesta altura que o Oficial deve receber uma área funcional, na qual se vai especializar. Luís (2004, 52) considera que a opção por uma carreira docente militar inicia-se após o CPOS. Martins (1998, 26) considera que, após a promoção a Major, os Oficiais deverão ser orientados para áreas de gestão pluridisciplinar, funcionando estas como uma segunda especialidade. Cabrita (2002, 36) assume que, a partir de Major, deveria haver

²⁴ Como por exemplo os Capitães de Engenharia que têm necessidades de efectuar Direcções de Obra.

“dois tipos de carreira: a de comando e chefia, mais acelerada na sua progressão, e a de apoio, cuja velocidade de ascensão será normal, em tudo semelhante àquela que se verifica actualmente”.

Nas entrevistas efectuadas, também a maioria dos entrevistados se mostrou favorável à obtenção destes cursos após a promoção a Major, ou após o CPOS, o que, com o actual ritmo de promoções, pode significar 2 ou 3 anos antes da promoção a Major.

Nos outros exemplos estudados, também não há uma tendência definida. No Exército dos EUA obtêm-se estes cursos em Major, excepto nos caso dos doutoramentos, que podem ser num posto inferior. No Exército Italiano é no posto de Capitão, e no Exército Espanhol pode ser em qualquer posto.

Nos questionários efectuados, a altura que os inquiridos consideram mais adequada para a obtenção destes graus, é após a promoção a Major, com 57% de escolhas no universo do questionário A (Tabela N.º 7) e com 56 % no universo do questionário B (Tabela N.º 8). No questionário A, exceptuando a altura imediatamente posterior à promoção a Capitão, todas as restantes são rejeitadas pela maioria dos inquiridos.

Tabela N.º 7 – Questões 11 a 15 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
	Os graus académicos devem ser obtidos após:		
11	A conclusão do curso da AM	23%	69 %
12	A promoção a Capitão	44%	48%
13	A promoção a Major	57%	36%
14	A promoção a Tenente-Coronel	23%	63%
15	A promoção a Coronel	14%	57%

Tabela N.º 8 – Questão 7 do questionário B

N.º	Questão	% Escolha
7.	Em que fase da carreira devem dar início à obtenção desses graus:	
7.a	Imediatamente após a conclusão do curso da AM	13%
7.b	Imediatamente após a promoção a Capitão	19%
7.c	Imediatamente após a promoção a Major	56%
7.d	Imediatamente após a promoção a Tenente-Coronel	16%
7.e	Imediatamente após a promoção a Coronel	3%

Nas entrevistas efectuadas, os inquiridos são unânimes ao escolher o posto de Major, ou o período a seguir à frequência do CPOS, como a melhor altura para frequentar um curso deste género.

Para saber quais os tipos de funções onde estes RH deveriam ser empregues, foi colocada essa questão no questionário B (Tabela N.º 9). Devido à especificidade do tema, optou-se por separar as funções de Docência, apesar de ela estar compreendida na função Execução (EMFAR, 2003, Art.º 38). Dos 17 Comandantes, Directores ou Chefes que referiram ter necessidades de Mestres e Doutores na sua UEO, em 76 % delas, seriam para desempenhar funções de Execução. No entanto, as outras funções não são colocadas de parte.

Tabela N.º 9 – Questão 3 do questionário B

N.º	Questão
3.	Para o desempenho de funções em que áreas:

Grau académico	Estado-Maior	Comando	Execução	Docência
Mestrado	29%	29%	76%	24%
Doutoramento	0%	6%	0%	12%

O acesso a lugares de Comando, Direcção ou Chefia, não é excluído em nenhum dos questionários. No questionário A (Tabela N.º 10), 66% dos inquiridos é favorável a que estes militares tenham acesso a estes lugares, opinião partilhada por 59% dos inquiridos no questionário B (Tabela N.º 11)

Tabela N.º 10 – Questão 19 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
19	Estes militares devem ter acesso a lugares de Chefia	66%	32%

Tabela N.º 11 – Questão 8.e do questionário B

N.º	Questão	Sim	Não
8.e	Deveriam ter acesso a lugares de Comando, Direcção ou Chefia	59%	22%

Nas entrevistas efectuadas, a totalidade dos entrevistados partilha também desta opinião.

Assim, pode considerar-se a hipótese 4 como validada, não sendo, no entanto, de excluir a possibilidade de estes cursos serem frequentados no posto de Capitão, após a obtenção do CPOS.

III.4.5. Hipótese N.º 5

“Estes RH devem continuar no seu QE, mas com uma gestão diferenciada”

Quadro Especial

Sendo um QE o conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos segundo a mesma formação de base ou afim (EMFAR, 2003, Art.º 164) e, havendo um determinado conjunto de militares com uma mesma formação (e está a falar-se dos graus de Mestre e Doutor), poderia ser criado um, ou mais, novos QE. A transferência de QE, desde que para o efeito reúna as aptidões e as qualificações adequadas, tendo em vista a melhor utilização no exercício de cargos ou desempenho de funções (EMFAR, 2003, Art.º 167 e 169), não é difícil de ser efectuada. Nos trabalhos anteriormente realizados, há algumas opiniões nesse sentido. Fernandes (1999, 39) defende a criação de um Quadro Superior de Apoio, que integre todas as valências técnicas que exijam licenciatura e não são formadas na AM, devendo a alimentação deste Quadro ser feita à custa dos RH já existentes no Exército. Luís (2004, 52) defende a criação de uma carreira docente militar, com estatuto próprio.

No entanto, nos outros Exércitos analisados, apenas no dos EUA esta modalidade foi seguida.

Nas entrevistas realizadas, os entrevistados foram de opinião que não deveriam ser criados novos QE, apontando como argumento que a existência de QE com um reduzido número de efectivos, poderá trazer mais dificuldades e desequilíbrios, que vantagens.

Nos questionários efectuados, as respostas não são conclusivas. Quer no questionário A (Tabela N.º 12), quer no questionário B (Tabela N.º 13), as respostas são muito equilibradas, embora com uma inclinação favorável à criação de novos QE, atingindo no questionário A os 50% de respostas favoráveis.

Tabela N.º 12 – Questão 16 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
16	É necessário criar uma carreira militar própria	50%	48%

Tabela N.º 13 – Questão 8.a do questionário B

N.º	Questão	Sim	Não
8.a	Deveriam ingressar num Quadro Especial próprio	44%	41%

Tem, no entanto, que se ter em atenção que a mudança de QE poderá implicar uma perda dos militares, para o que Cabrita (2002, 36), designou como a carreira de comando e chefia, que

ainda é o *core business* do Exército. Se essa perda ocorrer no final do posto de Capitão ou após a promoção a Major, poderá ser numa fase da carreira ainda demasiado cedo para serem determinadas com mais probabilidade de acerto, quais as reais capacidades do militar para essa mesma carreira (Gil, 2006, com.pess).

Relativamente aos aspectos que poderiam diferenciar a gestão destes militares, considerou-se que seriam a remuneração, prazos de inamovibilidade, posto máximo, desempenho ou não de lugares de comando e chefia e condições especiais de promoção.

Remuneração

No que diz respeito à remuneração, esta no Exército, está associada ao posto. Há algumas exceções, mas têm a ver com o risco associado a determinadas especialidades. No entanto, Luís (2004, 52), ao falar de uma carreira docente militar, afirma que os militares integrados nesta carreira deveriam ganhar o mesmo que um professor universitário de categoria equivalente, o que se traduziria num aumento significativo da remuneração desses militares. Porém, dos militares entrevistados, todos referiram que a remuneração deveria ser a do posto do militar em causa. Também os inquiridos nos questionários A e B (Tabela N.º 14 e Tabela N.º 15 respectivamente) optam de forma clara pela não existência de uma remuneração diferente.

Tabela N.º 14 – Questão 18 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
18	Estes militares devem auferir uma remuneração diferente	21%	78%

Tabela N.º 15 – Questão 8.f do questionário B

N.º	Questão	Sim	Não
8.f	Deveriam ter uma remuneração diferente	19%	66%

Inamovibilidade

No que diz respeito à criação de prazos de inamovibilidade, o General CEME estabelece, como período mínimo de inamovibilidade, 3 anos após a conclusão do curso (Despacho 52, 2004). Em ambos os questionários, no A (Tabela N.º 16) com 87% e no B (Tabela N.º 17) com 66%, a maioria dos inquiridos é de opinião que devem ser criados esses prazos. Também os entrevistados são unânimes em afirmar que, após a obtenção de um curso desta natureza, o Exército tem que garantir que obtém o retorno do investimento realizado.

Tabela N.º 16 – Questão 17 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
17	Há necessidade de definir prazos de inamovibilidade	87%	12%

Tabela N.º 17 – Questão 8.d do questionário B

N.º	Questão	Sim	Não
8.d	Deveriam ser criados prazos alargados de inamovibilidade	66%	19%

Condições especiais de promoção

O EMFAR (2003, Art.º 60) impõe a satisfação de condições especiais de promoção como requisito indispensável para acesso ao posto imediato, o que obriga o militar a frequentar determinados cursos de promoção, ou a prestar serviço em determinadas UEO. Poderia, assim, pensar-se, no caso de militares com uma determinada formação, em alterar essas condições de promoção. Isso permitiria ter o militar mais tempo disponível para desempenhar funções no âmbito da formação entretanto adquirida e rentabilizar melhor o investimento. No entanto, também desviaria o militar de uma carreira normal, o que, sem ele ser transferido de QE, poderia acarretar situações de injustiça, quer para ele quer para os restantes militares do mesmo QE.

No questionário B, apesar de haver uma inclinação para que não haja condições de promoção diferentes para estes militares, o número de respostas não atingiu os 50% (Tabela N.º 18).

Nas entrevistas, a totalidade dos entrevistados também partilha da opinião que as condições de promoção devem manter-se iguais para os militares de um mesmo posto e QE.

Tabela N.º 18 – Questão 8.c do questionário B

N.º	Questão	Sim	Não
8.c	Deveriam estar sujeitos a condições de promoção diferentes dos restantes Oficiais	38%	47%

Posto máximo

O EMFAR (2003, Art.º 126), que entende a carreira apenas como as promoções, define que o posto máximo da carreira de um militar nos diferentes QE é o de Coronel (EMFAR, 2003, Art.º 235). Destes Coronéis, alguns terão naturalmente acesso ao COG e aos postos mais elevados da hierarquia do Exército.

O que tem acontecido na prática é que, todos os Oficiais oriundos da AM têm sido

promovidos a Coronel, situação que todos os oficiais devem poder continuar a admitir, apesar de uma previsível diminuição dos efectivos autorizados e do acréscimo de oficiais que vão reunindo as condições de promoção a Coronel. Este acréscimo é fruto do número exagerado, em termos de capacidade de desenvolvimento de carreira, de alunos que ingressaram nos cursos da AM na década de 80 (Cabrita, 2002, 12). Assim sendo, e partindo deste princípio, a questão será saber se deverão ter acesso aos postos de Oficial General.

Cabrita (2002, 9) defende que o posto máximo dos militares que vão tirar uma especialização, deverá ser o de Coronel, e excepcionalmente o de Major-General²⁵. Luís (2004, 52) afirma que, numa carreira docente militar, o posto máximo poderá ser o de Tenente-General.

Nos Exércitos analisados, o possuir uma formação pós-graduada não é uma limitação às promoções, podendo os militares ser promovidos aos postos de Oficial General.

No questionário A (Tabela N.º 19), 59% dos inquiridos são favoráveis à ideia de que estes militares possam ter acesso ao COG e no questionário B (Tabela N.º 20) essa percentagem sobe para os 63%.

Também nos entrevistados esta opinião recolhe uma unanimidade de apoios.

Tabela N.º 19 – Questão 20 do questionário A

N.º	Questão	Sim	Não
20	Estes militares devem ter acesso ao COG	59%	38%

Tabela N.º 20 – Questão 8.b do questionário B

N.º	Questão	Sim	Não
8.b	Deveriam ter possibilidade de acesso ao COG	63%	22%

Assim, pode considerar-se parcialmente validada a hipótese 5. Pode-se considerar validada na questão da manutenção destes militares no seu QE de origem. No entanto, ela não foi validada na questão destes militares serem alvo de uma gestão diferenciada. Com excepção da criação de prazos de inamovibilidade alargados, todos os outros aspectos que poderiam diferenciar a gestão destes militares, nomeadamente a remuneração, o posto máximo, e as condições especiais de promoção, não foram validados.

²⁵ É importante referir que estes militares seriam aqueles aos quais já estaria vedada a carreira de comando e portanto o acesso aos postos mais elevados da hierarquia do Exército.

III.4.6. Hipótese N.º 6

“O processo de Bolonha vai trazer alterações à forma actual de obtenção desses graus académicos”

Um dos objectivos da aplicação dos critérios de Bolonha é que os jovens licenciados possam ser lançados no mercado de trabalho mais cedo, apenas com uma preparação para o desempenho imediato, sendo os graus superiores obtidos posteriormente, já com uma maior especificidade e aplicabilidade ao ambiente de trabalho e dispondo já de alguma experiência profissional.

Apesar de o Exército ainda não ter definido qual o modelo de formação a adoptar, a AM, na proposta de modelos de formação que efectuou, optou por seguir uma linha que contempla o Tirocínio como sendo, ou fazendo parte, do 2º Ciclo de formação preconizado no processo de Bolonha. Na prática, isto significaria que um aluno, na altura do seu ingresso nos QP, já seria possuidor do grau de Mestre. Haveria um ano em que, pela primeira vez, os alunos ao ingressarem nos QP não seriam Licenciados, mas sim Mestres.

Nas entrevistas efectuadas, verificou-se que esta solução poderia não corresponder inteiramente a reais necessidades de formação, mas seria necessária para manter o prestígio quer da AM, quer do próprio militar, prestígio esse que não se mede só em reconhecimento social, mas também em remuneração. A excepção a essas necessidades de formação seria nos casos em que as Ordens Profissionais, nas quais o Exército tem profissionais inscritos, estejam a preparar-se para exigir logo no início da carreira o 2º ciclo de formação²⁶, o que implica que, nos cursos em que haja uma equivalência civil, a formação tenha necessariamente que ser igual e o Exército tenha obrigatoriamente que habilitar os oficiais com o 2º ciclo de formação.

No entanto, se nestes casos é necessário um reconhecimento pelas Ordens Profissionais da formação dos militares, outros casos há em que esse reconhecimento não existe, porque os cursos ministrados na AM são únicos, nomeadamente as licenciaturas em Ciências Militares nas Especialidades de Infantaria, Artilharia e Cavalaria. Nestes casos, a necessidade de obter imediatamente o 2º ciclo de formação não é baseada em necessidades reais de formação, o que pode ser comprovado pelo facto de que, para os postos de Alferes e Tenente, o Exército recorre em grande número à contratação de pessoas com outra formação que não a da AM, oferecendo-lhes, as mesmas regalias que aos militares do QP.

Então, se esse 2º ciclo não é necessário para um desempenho imediato, poder-se-á questionar se é ou não compensador obtê-lo imediatamente. As áreas em que esses mestrados

²⁶ Caso da Ordem dos Médicos, Enfermeiros e Engenheiros

vão incidir ainda não são conhecidas na sua plenitude, mas, previsivelmente, serão áreas ligadas à formação inicial dos Cadetes. Isso poderá levar a que o Exército continue a sentir necessidades em determinadas áreas do conhecimento e tenha que continuar a recorrer à formação de quadros nessas áreas.

Assim, pode considerar-se a hipótese 6 como validada. Vão de facto existir alterações à forma como estes graus irão ser obtidos, no entanto não ficou demonstrado, por não haver ainda uma decisão acerca do modelo de formação a adoptar, que isso venha a trazer algumas vantagens para o Exército.

III.5. Síntese Conclusiva

Definido o modelo de análise que procurava relacionar o sistema de GRH e as políticas a ele inerentes, com a carreira dos militares e as influências externas, foi utilizada uma pesquisa documental, questionários e entrevistas para tentar validar as hipóteses. Dessa análise, pode considerar-se validada a hipótese 1, em que se demonstra que o Exército tem necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento. Considera-se parcialmente validada a hipótese 2, em que se apresenta como preferencial o recrutamento interno, não excluindo a opção pelo recrutamento externo em determinadas situações específicas. Também pode considerar-se a hipótese 3, apenas parcialmente validada, na questão de que quem deve arcar com os custos financeiros é o Exército, mas não validada na questão da ausência dos militares. A hipótese 4 considera-se validada, não sendo, no entanto, de excluir a possibilidade de estes cursos serem frequentados no posto de Capitão, após a obtenção do CPOS. A hipótese 5 considera-se parcialmente validada na questão da manutenção destes militares no seu QE de origem, no entanto, ela não foi validada na questão destes militares serem alvo de uma gestão diferenciada. A hipótese 6 considera-se como validada sendo que vão existir alterações à forma como os graus académicos irão ser obtidos.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclusões

O objectivo de investigação definido no início deste trabalho, era levantar alguns contributos de modo a esclarecer quais as necessidades do Exército em matéria de RH qualificados em áreas do conhecimento não inscritas nas Armas e Serviços, como obtê-los, aplicá-los, e gerir a sua carreira. Depois de escolhida a questão central – *Como obter, aplicar e gerir a carreira dos Recursos Humanos qualificados com formação pós-graduada necessários ao Exército* – estabeleceram-se as questões derivadas e as hipóteses de trabalho. Para validar estas hipóteses, optou-se por efectuar uma revisão da literatura existente, entrevistar algumas personalidades que pelas funções desempenhadas, ou pelo seu percurso profissional, estavam de alguma forma relacionadas com a matéria em estudo, estudar as soluções encontradas nos outros Ramos das Forças Armadas e em alguns Exércitos de países amigos e efectuar dois questionários. Os dados obtidos foram analisados segundo um modelo de análise que procurava relacionar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos, e as políticas a ele inerentes, com a carreira dos militares e as influências externas, nomeadamente o processo de Bolonha.

Desta análise resultaram as seguintes conclusões:

- O Exército tem necessidade de RH com Mestrado e Doutoramento. Essa necessidade existe em diversas áreas do saber, não se limitando às áreas tradicionalmente militares. A existência desses RH tem vantagens, como o prestígio para a instituição, a melhoria do desempenho dos quadros e uma maior eficiência da organização.

- Para suprir as necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento, o Exército deve recorrer preferencialmente ao recrutamento interno, para o qual tem candidatos suficientes, não excluindo a opção pelo recrutamento externo em determinadas situações específicas. Esse recrutamento externo deverá servir para trazer ideias novas à organização, não devendo, no entanto, ser utilizado em excesso, para não se correr o risco de colocar em causa a cultura organizacional existente.

- No caso do recrutamento interno, há necessidade de possibilitar aos militares a frequência deste tipo de cursos, sendo que, os custos financeiros envolvidos deverão ser assumidos pelo Exército. Quanto à forma como estes cursos irão ser frequentados, ela poderia ser definida caso a caso, optando-se por uma solução intermédia entre a dispensa total do serviço e o regime pós-laboral. Seria dada ao militar alguma flexibilidade de horário, a analisar caso a caso e dependente do horário do próprio curso, mas que poderia variar entre algumas horas por dia, até a alguns dias da semana, para poder frequentar as aulas ou realizar trabalhos. No restante período,

prestaria serviço normalmente na sua Unidade de colocação. Apesar de esta solução não ser a ideal, permitiria atenuar os problemas resultantes quer de uma dispensa total do serviço quer de um regime pós-laboral.

- A melhor altura para se frequentarem esses cursos, é após a promoção a Major. Isso permite colocar em uso, o mais cedo possível, as novas competências adquiridas, numa altura que se desempenham o maior número de funções, para as quais não houve uma formação específica. Contudo, poderia haver Armas ou Serviços, nas quais houvesse necessidade de frequentar este curso mais cedo, especialmente naquelas onde é necessário um reconhecimento da sociedade civil e das respectivas Ordens Profissionais. Estes militares deverão desempenhar funções principalmente de Execução, não lhes estando vedado o acesso a funções de Comando, Direcção ou Chefia ou de Estado-Maior.

- Os militares continuariam no seu QE, não sendo alvo de uma gestão diferenciada. As condições de promoção seriam as mesmas que para os restantes militares do seu QE e poderiam ter acesso ao COG. A sua remuneração seria de acordo com o seu posto, e apenas seriam criados prazos de inamovibilidade mais alargados do que os actuais, para que o Exército garantisse o retorno do investimento realizado. Esta situação, ao permitir que os militares tivessem uma carreira normal, possibilitaria ao Exército não ter que escolher os militares que chegariam aos postos mais elevados da hierarquia, numa fase demasiado cedo da carreira.

- No que diz respeito ao processo de Bolonha, ele vai trazer alterações à forma como os graus académicos irão ser obtidos. No entanto, a AM está a preparar-se para, na prática, não cumprir na totalidade um dos objectivos do processo de Bolonha, que é o de lançar os jovens no mercado de trabalho mais cedo, apenas com uma preparação para o desempenho imediato, sendo os graus superiores obtidos posteriormente. Se, no caso das Armas e Serviços em que haja necessidade de um reconhecimento pelas diferentes Ordens Profissionais isso é inevitável, nos restantes casos poderá levar a que o Exército continue a sentir necessidades em determinadas áreas do conhecimento e tenha que continuar a recorrer à formação de quadros nessas áreas.

Como corolário deste trabalho, ousa-se efectuar algumas recomendações.

Recomendações

No caso da AM e dos futuros oficiais do Exército, poderia utilizar-se uma solução que aproveitasse da melhor forma o processo de Bolonha. Assim, sugere-se como parte de um modelo de carreira para os futuros oficiais o seguinte:

Na AM, haveria dois tipos de cursos. Um curso que habilitaria os alunos com o 1º e 2º ciclos do processo de Bolonha. Este tipo de cursos seria apenas para aquelas Armas ou Serviços,

nas quais fosse necessário possuir desde logo uma equivalência e um reconhecimento da sociedade civil, nomeadamente pelas diferentes Ordens Profissionais. Um segundo tipo de cursos, de quatro anos, que habilitaria estes alunos apenas com o 1º ciclo do processo de Bolonha, salvaguardando, no entanto, as diferenças entre a AM e a ESPE. Os Alunos da AM entrariam assim no QP, apenas com uma preparação para um desempenho imediato das funções de Subalterno. Na altura da promoção a Major, estes oficiais frequentariam o 2º ciclo de formação, onde obteriam um Mestrado nas áreas em que o Exército sentisse necessidades. A partir dessa altura, esses militares fariam uma carreira em ziguezague. Seriam preferencialmente empregues no desempenho de funções na área da formação entretanto obtida, da qual sairiam quando necessário para desempenhar as normais funções de Comando ou Estado-Maior nas diferentes Unidades Operacionais do Exército. Isso permitiria ao Exército ter especialistas nas áreas que entendesse como necessárias, evitando que o actual modelo de carreiras fosse muito alterado e possibilitaria efectuar a escolha dos seus futuros Chefes num posto mais elevado e após terem desempenhado funções quer na área operacional, quer na área da sua especialidade.

No caso dos oficiais que já pertencem aos QP e face às perspectivas criadas pelo processo de Bolonha, o Exército deverá, desde já, começar a preocupar-se com os seus Oficiais que não possuem um grau de Mestre ou Doutor, criando-lhes as condições para que obtenham esses graus. Isso evitará que, no futuro, estes oficiais que irão ocupar os mais altos lugares da hierarquia do Exército, tenham sob as suas ordens uma geração de oficiais com um grau académico superior ao seu.

O 3º ciclo do processo de Bolonha seria obtido por aqueles militares que o desejassem, conciliando esse desejo pessoal com as necessidades do Exército, nomeadamente para o desempenho de funções de docência. A gestão destes militares seria efectuada seguindo as orientações sugeridas neste trabalho, ou seja, percorrendo uma carreira em ziguezague.

No fim deste trabalho, houve alguns aspectos que pela sua importância seriam merecedores de estudos mais aprofundados, nomeadamente:

- Determinar com exactidão quais as áreas em que o Exército tem necessidade de Mestres e Doutores e em que quantidade;
- De que forma a Academia Militar poderia conciliar o seu papel formador de nível universitário, particularmente com as alterações impostas com o processo de Bolonha, com as necessidades do Exército em RH qualificados em áreas do conhecimento não inscritas nas Armas e Serviços.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Vítor Hugo Dias de – **A formação externa dos quadros permanentes do Exército. Necessidades, implicações e reinserção.** Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2002. Trabalho Individual de Longa Duração.

ARMSTRONG, Michael – **A Handbook Human Resource Management Practice.** 7ª Edição – Londres, 1999: Kogan Page Limited, ISBN-0-7494-2964-X.

BALTAZAR, José Nunes – **A Carreira do Sargento do Quadro Permanente do Exército: Contributos para um modelo.** Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2006. Trabalho Individual de Longa Duração.

BASTOS, João Vaz Alves de – **O ensino superior no Exército e a ascensão à categoria de Oficial do Quadro Permanente: Uma visão de futuro.** Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2002. Trabalho Individual de Longa Duração.

BILHIM, João Abreu de Faria – **Gestão estratégica de recursos humanos.** Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004. ISBN 972-8726-36-8.

BILHIM, João Abreu de Faria – **Questões actuais de gestão de recursos humanos.** Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2002. ISBN 972-8726-04-X.

BOLMAN, Lee G.; DEAL, Terrence E. - **Reframing organizations - Artistry, Choice, and Leadership.** 2nd ed.. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997, ISBN 0-7879-0822-3.

BOTKIN, Daniel B.; KELLER, Edward A. – **Environmental Science – Earth as a Living Planet.** 3ª edição. New York: John Wiley and Sons, Inc. 2000. ISBN 0-471-32173-7.

CABRITA, Mário Augusto Mourato – **A carreira de Oficial do Exército do Quadro Permanente - subsídios para um modelo renovado.** Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2001. Trabalho Individual de Longa Duração.

CAETANO, António; VALA, Jorge – **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas.** 2.ª ed. Lisboa: RH. 2002. ISBN 972-96897-8-4.

CARVALHO, Paula Torres de – **Ordens profissionais, diferentes desafios, novas reflexões.** JANUS 2006 – Anuário de relações exteriores. PÚBLICO e Universidade Autónoma de Lisboa.

Lisboa. ISBN 989-619-020-8. N.º 9 (Dezembro de 2005), pág. 102-103.

CHIAVENATO, Idalberto – **Administração nos novos tempos**. 14ª tiragem, 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. ISBN 85-352-0428-8.

CHIAVENATO, Idalberto – **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. ISBN 85-352-0427-x.

CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004. ISBN 85-224-3873-0.

CORREIA, Francisco António – **Satisfação das condições de promoção nas carreiras dos militares do QP. Garantias de Oportunidade versus Necessidades de adequação face aos actuais requisitos de desempenho funcionais**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2004. Trabalho Individual de Longa Duração.

COSTA, João Vasconcelos – **As implicações sociais do processo de Bolonha**. JANUS 2006 – Anuário de relações exteriores. PÚBLICO e Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa. ISBN 989-619-020-8. N.º 9 (Dezembro de 2005), pág. 104-105.

CUNHA, Rita Campos e – **A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa**. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1992. ISBN 972-9003-66-1.

FERNANDES, José Pedro Simões Contente – **Planeamento e gestão de carreiras: Quadro Especial de Juristas e Quadro Especial de Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 1999. Trabalho Individual de Longa Duração.

FIGUEIREDO, Manuel Guilherme de Carvalho – **Desenvolvimento de um sistema de gestão de carreiras dos Oficiais do Exército**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2000. Trabalho Individual de Longa Duração.

GRILO, Marçal – **A Declaração de Bolonha**. JANUS 2006 – Anuário de relações exteriores. PÚBLICO e Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa. ISBN 989-619-020-8. N.º 9 (Dezembro de 2005), pág. 82-83.

LISBOA, Alberto Hugo Rocha – **A administração dos recursos humanos no exército. A informação, veículo de gestão participada**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 1995. Trabalho Individual de Longa Duração.

LUÍS, Emanuel Jorge de Almeida – **A carreira docente militar, sua necessidade e implicações para o Exército**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2004. Trabalho Individual de Longa Duração.

MARTINS, Carlos – **Um Modelo de Carreira dos Oficiais do QP**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 1998. Trabalho de Investigação de Longa Duração.

NEVES, Arminda – **Gestão na Administração Pública**. Cascais: Editora Pergaminho, 2002. ISBN 972-711-376-1.

POMBO, Eduardo Manuel Vieira – **A carreira do Oficial do Quadro Permanente do Exército. Contributos para uma Redefinição. Implicações face ao enquadramento legal**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2005. Trabalho Individual de Longa Duração.

ROCHA, J.A. Oliveira – **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

ROGEIRO, Nuno – **O que é Política**. 3ª ed. Coimbra:Quimera Editores, Lda., 2002, ISBN 972-589-071-X.

SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiro dos – **Subsídios para uma carreira-tipo do Oficial do QP do Exército**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 1997. Trabalho Individual de Longa Duração.

SILVA, Anselmo de Jesus – **Necessidade do Exército em recursos humanos qualificados, não contemplados nas Armas e Serviços – obtenção, aplicação e gestão das Carreiras**. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, 2001. Trabalho Individual de Longa Duração.

WERTHER, William B., Jr.; DAVIS, Keith - **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DOCUMENTOS LEGISLATIVOS

LEI n. ° 11/89. **D.R. I Série**. 125 (1989-06-01) 2096 – 2097. Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.

DECRETO-LEI n.º 184/89. **D.R. I Série**. 126 (1989-06-02) 2149 – 2156. Sistema Retributivo da Administração Pública.

DECRETO-LEI n.º 57/90. **D.R. I Série.** 38 (1990-02-14) 589 – 594. Regime Remuneratório aplicável aos militares do Quadro Permanente e em Regime de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas.

DECRETO-LEI n.º 180/94. **D.R. I Série.** 38 (1994-06-29) 3417– 3418. Regulamento do Suplemento do Serviço Aerotransportado.

DECRETO-LEI n.º 197-A/2003. **D.R. I Série-A.** 200 (2003-08-30) 5752-(14) – 5752-(72). Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Com as alterações e rectificações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17Mar e Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23Set.

NORMA PORTUGUESA 4427 (Maio de 2004). Sistemas de Gestão de recursos humanos – Requisitos.

DESPACHO N.º 90/CEME/02, (17 de Junho de 2002). Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes.

DESPACHO N.º 52/CEME/2004. Frequência por militares do Exército de cursos de pós-graduação, mestrados e doutoramentos.

REGULAMENTO Geral da Instrução do Exército. Ministério da Defesa Nacional: Exército Português: Comando da Instrução do Exército –. Amadora: 2002.

GLOSSÁRIO de Termos de Formação, Educação e Treino no Exército. Ministério da Defesa Nacional: Exército Português: Comando da Instrução do Exército – Amadora, Julho de 2004.

NORMA DE EXECUÇÃO PERMANENTE N.º 19 do Instituto de Altos Estudos Militares. (03 de Janeiro de 2005). Trabalhos de Investigação.

ENTREVISTAS

Renato José das Neves Pinheiro – Lisboa, 27 de Abril de 2006 – Era Major, aluno do Curso de Estado-Maior Conjunto 2006, quando foi entrevistado.

Francisco José Almeida Carapeto – Lisboa, 28 de Abril de 2006 – Era Capitão-Tenente, aluno do Curso de Estado-Maior Conjunto 2006, quando foi entrevistado.

João Jorge Botelho Vieira Borges – Lisboa, 3 de Maio de 2006 – Era Coronel, a prestar serviço no Instituto de Defesa Nacional, quando foi entrevistado.

Alessandro Luccetti – Lisboa, 4 de Maio de 2006 – Era Capitão do Exército de Itália, aluno do Curso de Estado-Maior Conjunto 2006, quando foi entrevistado.

Robert Reed Anderson – Lisboa, 10 de Maio de 2006 – Era Major do Exército dos EUA, aluno do Curso de Estado-Maior Conjunto 2006, quando foi entrevistado.

Emílio Paez Alvarez – Lisboa, 11 de Maio de 2006 – Era Major do Exército de Espanha, aluno do Curso de Estado-Maior Conjunto 2006, quando foi entrevistado.

António Carlos de Sá Campos Gil – Lisboa, 10 de Julho de 2006 – Era Major-General, Sub-Chefe do Estado-Maior do Exército, quando foi entrevistado.

Luís Nelson Ferreira dos Santos – Lisboa, 21 de Setembro de 2006 – Era Tenente-General, Comandante da Academia Militar, quando foi entrevistado.

Jorge Manuel Silvério – Lisboa, 22 de Setembro de 2006 – Era Tenente-General, Comandante do Pessoal, quando foi entrevistado.

APÊNDICES

Apêndice A

Metodologia de trabalho

Apêndice A (Metodologia de trabalho)

Questão Central	Questões Derivadas	Hipóteses	Método
<i>Como obter, aplicar e gerir a carreira dos Recursos Humanos qualificados com formação pós-graduada necessários ao Exército.</i>	1 - O Exército tem necessidades de RH qualificados com formação pós-graduada.	<u>Hipótese 1</u> – O Exército tem necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento	Entrevista Questionário
	2 - Como obter os RH qualificados com formação pós-graduada, necessários ao Exército.	<u>Hipótese 2</u> – Para suprir as necessidades de RH com Mestrado e Doutoramento, o Exército deve recorrer ao recrutamento interno <u>Hipótese 3</u> – Sendo os cursos com interesse para o Exército, deve ser este a arcar com os custos financeiros e da ausência dos militares	Entrevista Literatura Questionário
	3 - Onde aplicar os RH qualificados com formação pós-graduada, necessários ao Exército.	<u>Hipótese 4</u> – Esses RH devem iniciar estes cursos após a promoção a Major e podem ser aplicados em qualquer das funções militares	Entrevista Literatura Questionário
	4 - Como gerir a carreira dos RH qualificados com formação Pós-graduada, necessários ao Exército.	<u>Hipótese 5</u> – Estes RH devem continuar no seu QE, mas com uma gestão diferenciada	Entrevista Literatura Questionário
	5 - Quais as implicações do processo de Bolonha na forma de obtenção dos graus académicos.	<u>Hipótese 6</u> – O processo de Bolonha vai trazer alterações à forma actual de obtenção desses graus académicos	Entrevista Literatura

Apêndice B

Políticas de Recursos Humanos

Apêndice B (Políticas de Recursos Humanos)

Provisão de recursos humanos	Pesquisa de mercado de recursos humanos	Pesquisa e análise do mercado de recursos humanos
		Onde recrutar (fontes de recrutamento)
	Recrutamento	Como recrutar (técnicas de recrutamento)
		Tipos de recrutamento
	Seleção	Critérios de selecção e padrões de qualidade
		Grau de descentralização das decisões acerca da selecção de pessoal
		Técnicas de selecção
	Integração	Planos e mecanismos de integração de novos participantes na organização
Aplicação de recursos humanos	Análise e descrição de cargos	Determinação dos requisitos básicos da força de trabalho
	Planeamento de recursos humanos	Determinação da quantidade de recursos humanos necessária
	Planos de carreiras	Determinação da sequência das carreiras, definindo alternativas no interior da organização
	Avaliação do desempenho	Planos para a avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos
Manutenção de recursos humanos	Administração de salários	Avaliação e classificação de cargos visando o equilíbrio salarial interno
		Pesquisa salarial visando o equilíbrio interno
		Política salarial
	Planos de benefícios sociais	Planos de benefícios sociais adequados à necessidade dos membros da organização
	Higiene e segurança no trabalho	Criação e desenvolvimento de condições físicas, ambientais e de higiene e segurança que envolvem os cargos
Desenvolvimento de recursos humanos	Relações em ambiente de trabalho	Critérios e normas de procedimentos nas relações com os empregados e com os sindicatos
	Treino	Diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos
	Desenvolvimento de recursos humanos	Desenvolvimento a médio e longo prazo dos recursos humanos disponíveis
	Desenvolvimento organizacional	Aplicação de estratégias de mudança visando a saúde e excelência organizacional
Monitorização de recursos humanos	Bancos de dados	Registos e controlos para a análise qualitativa e quantitativa dos recursos humanos
	Sistemas de informação	Meios e veículos de informação adequados às decisões sobre recursos humanos
	Auditoria de recursos humanos	Critérios de avaliação e adequação das políticas e procedimentos de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, 139)

Apêndice C

Questionário A – Capitães, Majores, Tenentes-Coronéis e Coronéis

Apêndice C (Questionário A – Capitães, Majoress, Tenentes-Coronéis e Coronéis)

Responda ao questionário, colocando um X na opção escolhida

Relativamente aos Recursos Humanos (RH) com Mestrados e Doutoramentos, considera que:

	SIM	NÃO
1 Devem ser obtidos no interior do Exército		
2 Devem ser obtidos no exterior do Exército		
3 Neste caso, devem continuar a ser civis		
4 Ou devem receber formação militar e iniciar uma carreira militar		
5 Há inconvenientes em obter os RH no interior do Exército		
6 Há vantagens em obter os RH no interior do Exército		

Caso os RH sejam militares no activo, considera que:

7 Os RH devem adquirir os graus académicos às suas expensas		
8 Os RH devem adquirir os graus académicos a expensas do Exército		
9 Os RH devem adquirir os graus académicos, sendo dispensados do serviço		
10 Os RH devem adquirir os graus académicos em regime pós-laboral		
11 Os graus académicos devem ser obtidos imediatamente após a conclusão do curso da AM		
12 Os graus académicos devem ser obtidos imediatamente após a promoção a Capitão		
13 Os graus académicos devem ser obtidos imediatamente após a promoção a Major		
14 Os graus académicos devem ser obtidos imediatamente após a promoção a Tenente-Coronel		
15 Os graus académicos devem ser obtidos imediatamente após a promoção a Coronel		

Para gerir a carreira desses militares, considera que:

16 É necessário criar uma carreira militar própria		
17 Há necessidade de definir prazos de inamovibilidade		
18 Estes militares devem auferir uma remuneração diferente		
19 Estes militares devem ter acesso a lugares de chefia		
20 Estes militares devem ter acesso ao Corpo de Oficiais Generais		
21 Nas actuais condições, estaria disposto a frequentar um Mestrado ou Doutoramento		

Posto: CAP
MAJ
TCOR
COR

Arma / Serviço: INF
ART
CAV
ENG
TM
MED
DENT
FARM
VET
ADMIL
MAT
TEXPTM
TMANTM
TMANMAT
TPESSECR
TTRANS
TEDT
CBMUS

Na futura estrutura do Exército, a sua Unidade pertence à:

ECE
EBE
FOPE

Apêndice D

Questionário B – Comandantes, Directores ou Chefes

Apêndice D (Questionário B – Comandantes, Directores ou Chefes)

1. Sente a necessidade de ter, na sua UEO, Recursos Humanos qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços?

SIM ☐ NÃO ☐

2. Se sim, com que graus académicos e em que quantidade:

Grau académico	Áreas do Conhecimento	Quantidade
Mestrado		
Doutoramento		

3. Para o desempenho de funções em que áreas:

Grau académico	Estado-maior	Comando	Execução	Docência
Mestrado				
Doutoramento				

4. Considera que o Exército tem vantagens em possuir quadros qualificados com graus académicos de Mestre e Doutor?

SIM ☐ NÃO ☐

Se sim, quais:

5. Independentemente das respostas anteriores, e relativamente à obtenção desses recursos considera:

Que devem ser obtidos:

No interior do Exército

No exterior do Exército

Dependendo dos casos, quer no interior quer no exterior do Exército

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Devem ser:

Civis

Militares

Dependendo dos casos, quer civis quer militares

Quais as vantagens de obter os RH no interior do Exército (máx 3)

Quais os inconvenientes de obter os RH no interior do Exército (máx 3)

Quais as vantagens de obter os RH no exterior do Exército (máx 3)

Quais os inconvenientes de obter os RH no exterior do Exército (máx 3)

6. Caso considere que devem ser militares, diga como é que esses Recursos Humanos devem obter os seus Graus académicos:

Às suas expensas	
A expensas do Exército	

Sendo dispensados do serviço	
Em regime pós-laboral	

7. Em que fase da carreira devem dar início à obtenção desses graus:

Imediatamente após a conclusão do curso da AM	
Imediatamente após a promoção a Capitão	
Imediatamente após a promoção a Major	
Imediatamente após a promoção a Tenente-Coronel	
Imediatamente após a promoção a Coronel	

8. Relativamente à carreira desses militares, após a obtenção dos graus académicos, considera que:

	SIM	NÃO
Deveriam ingressar num Quadro Especial próprio		
Deveriam ter possibilidade de acesso ao Corpo de Oficiais Gerais		
Deveriam estar sujeitos a condições de promoção diferentes dos restantes Oficiais		
Deveriam ser criados prazos alargados de inamovibilidade		
Deveriam ter acesso a lugares de Comando, Direcção ou Chefia		
Deveriam ter uma remuneração diferente		

A UEO que Comanda/Chefia /Dirige, na nova organização do Exército, pertence à:

ECE	
EBE	
FOPE	

9. Dados biográficos:

Posto:

Arma/Serviço:

Grato pela sua participação.

Apêndice E

Guião das Entrevistas

Apêndice E (Guião das Entrevistas)

Coronel de Artilharia João Jorge Botelho Vieira Borges

1. Da sua experiência profissional, sentiu a necessidade de ter no Exército Mestres e Doutores qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços?
2. Com que graus e para o desempenho de funções em que áreas?
3. Considera que o Exército tem vantagens em possuir quadros qualificados com graus académicos de Mestre e Doutor? Quais as vantagens?
4. Independentemente das respostas anteriores, e relativamente à obtenção desses recursos considera que devem ser obtidos no interior do Exército, no exterior do Exército, ou dependendo dos casos, quer no interior quer no exterior do Exército?
5. Considera que devem ser civis, militares ou dependendo dos casos, quer civis quer militares?
6. Considera que esses Recursos Humanos devem obter os seus Graus Académicos: às suas expensas, a expensas do Exército, sendo dispensados do serviço ou em regime pós-laboral?
7. Em que fase da carreira devem dar início à obtenção desses graus?
8. Considera que esses militares, após a obtenção dos graus académicos:
 - Deveriam ingressar num Quadro Especial próprio
 - Concorda com a criação de uma carreira docente universitária militar
 - Deveriam ter possibilidade de acesso ao Corpo de Oficiais Gerais
 - Deveriam estar sujeitos a condições de promoção diferentes dos restantes Oficiais
 - Deveriam ser criados prazos alargados de inamovibilidade
 - Deveriam ter acesso a lugares de Comando, Direcção ou Chefia
 - Deveriam ter uma remuneração diferente
9. Como é que a AM está a pensar reestruturar os cursos para fazer face ao processo de Bolonha?
10. Qual a sua opinião sobre a possibilidade de a AM ter cursos com 3 anos e, ao fim de alguns anos, os militares voltarem para fazer o 2º ciclo de Bolonha?

Sub-CEME, Major-General António Carlos de Sá Campos Gil

1. Sente a necessidade de ter, no Estado-Maior, Mestres e Doutores qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços?
2. Com que grau e em que quantidade?
3. Para o desempenho de funções em que áreas?
4. Considera que o Exército tem vantagens em possuir quadros qualificados com graus académicos de Mestre e Doutor? Quais as vantagens?
5. Independentemente das respostas anteriores, e relativamente à obtenção desses recursos considera que devem ser obtidos no interior do Exército, no exterior do Exército, ou dependendo dos casos, quer no interior quer no exterior do Exército?
6. Considera que devem ser civis, militares ou dependendo dos casos, quer civis quer militares?
7. Quais as vantagens de obter os RH no interior do Exército?
8. Quais as vantagens de obter os RH no exterior do Exército?
9. Quais os inconvenientes de obter os RH no interior do Exército?
10. Quais os inconvenientes de obter os RH no exterior do Exército?
11. Considera que esses Recursos Humanos devem obter os seus Graus Académicos: às suas expensas, a expensas do Exército, sendo dispensados do serviço ou em regime pós-laboral?
12. Em que fase da carreira devem dar início à obtenção desses graus?
13. Considera que esses militares, após a obtenção dos graus académicos:
 - Deveriam ingressar num Quadro Especial próprio
 - Concorde com a criação de uma carreira docente universitária militar
 - Deveriam ter possibilidade de acesso ao Corpo de Oficiais Gerais
 - Deveriam estar sujeitos a condições de promoção diferentes dos restantes Oficiais
 - Deveriam ser criados prazos alargados de inamovibilidade
 - Deveriam ter acesso a lugares de Comando, Direcção ou Chefia
 - Deveriam ter uma remuneração diferente
14. No âmbito do plano de médio e longo prazo para o exército, há alguma coisa prevista neste âmbito?
15. Como é que vê a posição da AM relativamente ao Processo de Bolonha?

Comandante da Academia Militar, Tenente-General Luís Nelson Ferreira dos Santos

1. Sente a necessidade de ter, na AM, Mestres e Doutores qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços?
2. Com que graus e para o desempenho de funções em que áreas?
3. Considera que o Exército tem vantagens em possuir quadros qualificados com graus académicos de Mestre e Doutor? Quais as vantagens?
4. Independentemente das respostas anteriores, e relativamente à obtenção desses recursos considera que devem ser obtidos no interior do Exército, no exterior do Exército, ou dependendo dos casos, quer no interior quer no exterior do Exército?
5. Considera que devem ser civis, militares ou dependendo dos casos, quer civis quer militares?
6. Considera que esses Recursos Humanos devem obter os seus Graus Académicos: às suas expensas, a expensas do Exército, sendo dispensados do serviço ou em regime pós-laboral?
7. Em que fase da carreira devem dar início à obtenção desses graus?
8. Considera que esses militares, após a obtenção dos graus académicos:
 - Deveriam ingressar num Quadro Especial próprio
 - Concorde com a criação de uma carreira docente universitária militar
 - Deveriam ter possibilidade de acesso ao Corpo de Oficiais Gerais
 - Deveriam estar sujeitos a condições de promoção diferentes dos restantes Oficiais
 - Deveriam ser criados prazos alargados de inamovibilidade
 - Deveriam ter acesso a lugares de Comando, Direcção ou Chefia
 - Deveriam ter uma remuneração diferente
9. Como é que a AM está a pensar reestruturar os cursos para fazer face ao processo de Bolonha?
10. Qual a sua opinião sobre a possibilidade de a AM ter cursos com 3 anos e, ao fim de alguns anos, os militares voltarem para fazer o 2º ciclo de Bolonha?

Ajudante General do Exército, Tenente-General Jorge Manuel Silvério

1. Sente a necessidade de ter, no Comando do Pessoal, Mestres e Doutores qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços?
2. Com que graus, e para o desempenho de funções em que áreas?
3. Considera que o Exército tem vantagens em possuir quadros qualificados com graus académicos de Mestre e Doutor? Quais as vantagens?
4. Independentemente das respostas anteriores, e relativamente à obtenção desses recursos considera que devem ser obtidos no interior do Exército, no exterior do Exército, ou dependendo dos casos, quer no interior quer no exterior do Exército?
5. Considera que devem ser civis, militares ou dependendo dos casos, quer civis quer militares?
6. Quais as vantagens de obter os RH no interior do Exército?
7. Quais as vantagens de obter os RH no exterior do Exército?
8. Quais os inconvenientes de obter os RH no interior do Exército?
9. Quais os inconvenientes de obter os RH no exterior do Exército?
10. Considera que esses Recursos Humanos devem obter os seus Graus Académicos: às suas expensas, a expensas do Exército, sendo dispensados do serviço ou em regime pós-laboral?
11. Em que fase da carreira devem dar início à obtenção desses graus?
12. Considera que esses militares, após a obtenção dos graus académicos:
 - Deveriam ingressar num Quadro Especial próprio
 - Concorda com a criação de uma carreira docente universitária militar
 - Deveriam ter possibilidade de acesso ao Corpo de Oficiais Generais
 - Deveriam estar sujeitos a condições de promoção diferentes dos restantes Oficiais
 - Deveriam ser criados prazos alargados de inamovibilidade
 - Deveriam ter acesso a lugares de Comando, Direcção ou Chefia
 - Deveriam ter uma remuneração diferente
13. Vê vantagens em existirem carreiras horizontais, possibilitando a alguns militares uma ascensão mais rápida na hierarquia do Exército?
14. Como é que vê a posição da AM relativamente ao Processo de Bolonha, e o que deveria ser feito, para que este processo possa ser encarado como uma oportunidade e não como uma ameaça ao prestígio da AM?